



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



**IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN PARA RESULTADOS:
SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL POR RESULTADOS (SAMUR),
GOBIERNO MUNICIPAL DE METEPEC 2016-2018, ESTADO DE MÉXICO**

MEMORIA DE EXPERIENCIA LABORAL

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADA EN CIENCIAS POLÍTICAS Y
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

PRESENTA

MARÍA GUADALUPE CID MORQUECHO

DIRECTOR

RAMÓN CUEVAS MARTÍNEZ

TOLUCA, ESTADO DE MÉXICO, 2019

AGRADECIMIENTOS

A Dios

Porque todas las cosas proceden de él, y existen por él y para él.
¡A él sea la gloria por siempre! Amén. Romanos 11:36.

A mis padres, Dolores y Lupita

Por sus sabios consejos y amor incondicional, los honro y admiro por siempre, son mi ejemplo a seguir.

A mi hermana, Wendy

Mi mejor amiga, tú risa y alegría iluminan todos los días de mi vida, eres el regalo más grande que Dios me permitió tener.

A mi novio, Miguel

Compañero de vida, tu paciencia y amor llenan de paz mi corazón, gracias por acompañarme en el camino.

Al Maestro Ramón Cuevas Martínez

Su apoyo, confianza y conocimientos, fortalecieron mi formación profesional.
Gracias Maestro.

Con gratitud

María Guadalupe Cid Morquecho

ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN	6
CAPITULO 1. TEORÍA DE LA INNOVACIÓN GUBERNAMENTAL	10
1.1. Atribuciones del Municipio	10
1.2. Gestión Pública Municipal	12
1.2.1. Nueva Gestión Pública	13
1.2.2. <i>Governance</i> (Buen Gobierno)	20
1.3. Innovación Gubernamental Municipal	22
1.3.1. Gestión para Resultados	25
1.3.2. Especialización de Funcionarios Públicos	26
1.3.3. Participación Ciudadana	32
CAPITULO 2. GOBIERNO MUNICIPAL DE METEPEC, ESTADO DE MÉXICO .	34
2.1. Municipio de Metepec, Estado de México	34
2.1.1. Generalidades.....	34
2.1.2. Base Jurídico – Administrativa.....	38
2.2. Administración Pública Municipal de Metepec 2016-2018	40
2.2.1. Ayuntamiento	40
2.2.2. Unidades y Coordinaciones	46
2.2.3. Dependencias	46
2.2.4. Organismos Descentralizados	47
2.2.5. Órgano Autónomo.....	47
2.3. Innovación Gubernamental en el Municipio de Metepec.....	48
2.3.1. Modelo Metepec: Sistema de Administración Municipal por Resultados	48
CAPITULO 3. IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL POR RESULTADOS (SAMUR)	51
3.1. Base Jurídico – Administrativa	51
3.1.1. Lineamientos para la Operación del SAMUR	51
3.1.2. Dirección de Gobierno por Resultados	53
3.2. Estructuras	54

3.2.1. Estructura Orgánica	54
3.2.2. Estructura Programática	55
3.3. Plan de Administración por Resultados	72
3.3.1. Legado.....	72
3.3.2. Misión	73
3.3.3. Visión.....	74
3.3.4. Objetivos.....	74
3.3.5. Estrategias.....	75
3.3.6. Riesgos.....	76
3.3.7. Proyectos.....	77
3.3.8. Metas.....	79
3.3.9. Actividades	81
3.3.10. Indicadores	83
3.4. Herramienta Automatizada	86
3.4.1. Administración	87
3.4.2. Metodología	89
3.4.3. Sistema de Alertas.....	96
3.4.4. Planes.....	97
3.4.5. Comunicación de Resultados	99
3.5. Competencia de Funcionarios Públicos	100
3.5.1. Taller para implementar el SAMUR	101
3.5.2. Estándar de Competencia Laboral (ECGAGR01).....	102
CAPITULO 4. PROYECTOS INSTITUCIONALES ABIERTOS.....	106
4.1. Proyectos Institucionales Abiertos	106
4.1.1. Tablero de seguimiento de proyectos institucionales abiertos.....	109
CONCLUSIONES	114
BIBLIOGRAFÍA	117

INTRODUCCIÓN

Los gobiernos municipales en México, poco se han preocupado por mejorar el desempeño gubernamental y flexibilizar sus procesos burocráticos, a pesar de los estudios de la academia y programas en la materia desarrollados por instituciones gubernamentales a nivel federal y estatal.

Sin embargo; existen casos de éxito, que se han preocupado por encontrar mecanismos más adecuados para medir los trabajos de las organizaciones y orientar las conductas de los servidores públicos hacia el logro de “resultados”, bajo las propuestas de la Nueva Gestión Pública.

El gobierno municipal de Metepec se presenta frente al reto de reconvertir sus prácticas y sus estructuras de gobierno tradicionales para generar nuevas dinámicas y esquemas para la gobernanza local, a través de la implementación del Sistema de Administración Municipal por Resultados (SAMUR), el cual es una herramienta de gestión, que permite la flexibilización burocrática a través de la articulación de relaciones programáticas y la colaboración horizontal entre servidores públicos responsables de acreditar el cumplimiento de proyectos institucionales.

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo identificar, analizar y documentar los factores de éxito que aporta el modelo del Sistema de Administración Municipal por Resultados (SAMUR), a los gobiernos locales, con la finalidad de observar si realmente contribuye a modernizar el ejercicio de la gestión pública, incluyendo la participación ciudadana.

En este sentido, la presente memoria de experiencia laboral, pretende resolver la siguiente pregunta:

¿En qué aporta el modelo del Sistema de Administración Municipal por Resultados (SAMUR), a modernizar la gestión pública local y a fortalecer la participación ciudadana?

Como consecuencia, la hipótesis presentada es: El Sistema de Administración Municipal por Resultados (SAMUR), monitorea, da seguimiento y evalúa el cien por ciento de los proyectos que desarrollan las dependencias, organismos descentralizados y autónomos del gobierno municipal, permitiendo con ello, controlar, modernizar, innovar, generar valor público e incorporar la participación ciudadana en el ejercicio de la gestión pública local del municipio de Metepec, durante la administración 2016-2018.

La metodología de la presente investigación es bibliográfica y documental; bibliográfica porque se realiza la consulta de libros, tesis, artículos, ensayos, revistas y publicaciones, que se consideran importantes para la integración y documentación de la memoria.

La integración de la investigación, será de tipo de estudio: descriptiva y explicativa, toda vez que el alcance refleja la experiencia laboral adquirida como auxiliar de apoyo en la Subdirección de Organización e Innovación, de la Dirección de Gobierno por Resultados, durante 3 años, en la implementación del Sistema de Administración Municipal por Resultados (SAMUR), en la administración pública municipal de Metepec 2016-2018.

Para su mayor comprensión, la memoria se integra por cuatro capítulos, distribuidos de la siguiente manera:

CAPITULO 1. Teoría de la Innovación Gubernamental.

Presenta las atribuciones del municipio descritas en el artículo 115 constitucional, y la forma que los gobiernos locales se han adaptado para contribuir a la creación de una nueva gestión pública, que ha permitido la innovación gubernamental a través de la flexibilización de procesos burocráticos, creación de competencias de funcionarios públicos y fomento de la participación ciudadana.

CAPITULO 2. Gobierno Municipal de Metepec, Estado de México.

Describe las generalidades de la forma en que se integra el municipio de Metepec, así como su base jurídico – administrativa de acción gubernamental. Además, presenta la composición organizacional de la administración pública municipal,

durante la administración 2016-2018, del ayuntamiento, dependencias, organismos descentralizados y autónomos. Por último, se enuncia una descripción sobre la importancia del Sistema de Administración Municipal por Resultados (SAMUR), en el proceso de innovación local gubernamental.

CAPITULO 3. Implementación del Sistema de Administración Municipal por Resultados (SAMUR).

Detalla el proceso de ejecución, describiendo su base jurídico-administrativa, las responsabilidades de la Dirección de Gobierno por Resultados como coordinadora del proyecto, así como los Lineamientos para la Operación del SAMUR. Enuncia las estructuras orgánicas que participan y la estructura programática a la que deben alinearse para el cumplimiento de los resultados esperados, a través de la planeación, seguimiento y monitoreo de proyectos, metas, actividades e indicadores; reflejados en una página de internet, que muestra la situación en tiempo real del cumplimiento de los mismos. Cada año y mensualmente se emite un reporte de la situación que guarda cada uno de los proyectos institucionales, con el objetivo de realizar las acciones preventivas y correctivas que permitan alcanzar los resultados previstos y que serán comunicados a la sociedad.

El Sistema de Administración Municipal por Resultados (SAMUR), es un modelo en materia de innovación, que considera competencias de los servidores públicos, evalúa los resultados alcanzados por cada área de trabajo, brinda seguimiento, monitoreo y evaluación real de la gestión gubernamental, funcionando como un tablero de control de la gestión pública que ayuda a la toma de decisiones, a través del establecimiento de estándares de calidad e indicadores de desempeño explícitos y medibles.

CAPITULO 4. Propuesta de Mejora.

El Sistema de Administración Municipal por Resultados (SAMUR), contribuye a la flexibilización del gobierno burocrático del municipio de Metepec, a través del uso de herramientas tecnológicas y metodologías de innovación gubernamental que permiten generar mejoras en el desempeño del gobierno local, activa en el

seguimiento, monitoreo, evaluación y comunicación de resultados. Sin embargo; el sistema carece de participación ciudadana y falta la creación de un mecanismo que permita visualizar el avance real del cumplimiento de proyectos institucionales y que este sea conocido y utilizado por la sociedad de manera accesible y transparente; el mecanismo se presenta en el capítulo 4, titulado: Propuesta de Seguimiento de Proyectos Institucionales Abiertos.

La importancia de la mejora, se detalla en la presente memoria de experiencia laboral, con una propuesta de evaluación y acceso de la ciudadanía en el desarrollo de la gestión pública municipal de su entidad.

El gobierno municipal de Metepec se presenta frente al reto de reconvertir sus prácticas y sus estructuras de gobierno tradicionales para generar nuevas dinámicas y esquemas para la gobernanza local. En este sentido, la Propuesta de Seguimiento de Proyectos Institucionales Abiertos, se presenta para integrar y fortalecer la participación ciudadana contribuyendo así al fortalecimiento de la Nueva Gestión Pública.

CAPITULO 1. TEORÍA DE LA INNOVACIÓN GUBERNAMENTAL

1.1. Atribuciones del Municipio

Los municipios en México, representan la institución básica del orden de gobierno más cercano a la población. Cada uno de ellos, cuenta con una autonomía jurídica basada en el artículo 115 constitucional; tiene un territorio, una población y un gobierno.

“Como entidad política-jurídica el municipio se integra por una población que comparte identidades culturales e históricas, asentada en un territorio determinado que se administra por autoridades constituidas en un Ayuntamiento electo por sufragio universal y directo o por las modalidades que determine la ley, para su progreso y desarrollo. Su personalidad jurídica se manifiesta en su capacidad política, administrativa, patrimonial y reglamentaria”. (IAPEM, 2015:11)

Durante los últimos 100 años, los gobiernos locales en México, se han guiado por el principio reglamentario descrito en el artículo 115 constitucional, incorporado desde la Constitución de 1917, y a pesar de que ha tenido modificaciones, mantiene los principios reglamentarios de derechos y obligaciones correspondientes a los municipios.

“Principales reformas que ha tenido el artículo 115 constitucional, desde su concepción original en la Constitución de 1917.” (Salazar, 2009:79)

El artículo 115 constitucional, en su Título Quinto, Fracción III; señala las funciones y servicios públicos que el municipio tiene bajo su responsabilidad. Sin embargo; al año 2018, se observa que los municipios realizan actividades que no están contempladas en el artículo 115.

“Es interesante ver como los gobiernos locales se han visto emplazados a atender demandas ciudadanas que no están contempladas en el artículo 115 de la Constitución de nuestro país cuestiones educativas, de salud, de medio ambiente, de desarrollo económico y empleo que, en principio deberán ser resueltas en el ámbito estatal o federal”. (Guillen, 2007: 26)

Los servicios públicos que brindan los gobiernos municipales del Estado de México (invariablemente se encuentren o no, en el artículo 115 constitucional), se rigen en bases jurídicas de reglamentación, como lo son:

1. La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos
2. La Constitución del Estado Libre y Soberano de México
3. La Ley Orgánica Municipal del Estado de México
4. Leyes y disposiciones que emita el Congreso del Estado
5. Bando Municipal

Como señala el IAPEM (2015), estas normas reconocen la personalidad jurídica y la facultad reglamentaria del municipio. En este sentido, el municipio es un ámbito público que puede celebrar convenios con otros municipios; celebrar acuerdos dentro de su competencia y jurisdicción; dictar los bandos de policía y buen gobierno, reglamentos, circulares y disposiciones administrativas de observancia general dentro de su respectiva jurisdicción; y adquirir obligaciones y responsabilidades ante otras instancias gubernamentales.

La reglamentación en materia municipal, cada vez se encuentra más especializada, se ha logrado avanzar en materia de ordenamiento y control de la administración pública municipal. Sin embargo; faltan ordenamientos jurídicos que promuevan la participación ciudadana a fin de, fortalecer los gobiernos municipales mexicanos.

“En el federalismo fiscal mexicano no permite: avanzar hacia el fortalecimiento de los gobiernos municipales; pues una ciudadanía poco movilizadora para hacer de los gobiernos municipales laboratorios de una nueva gobernanza. Esta realidad, desde el punto de vista de estos y otros estudiosos del municipio mexicano, el principal factor que ocasiona el estancamiento del nivel local es nuestro federalismo”. (Guillen, 2007:28)

1.2. Gestión Pública Municipal

Al ser el municipio, el ámbito de gobierno más cercano a la población, se debe fortalecer la relación en el cumplimiento de las obligaciones municipales, según lo señala el artículo 115 constitucional, fomentando el interés ciudadano por involucrarse en los procesos de planificación del desarrollo local.

Para ello, es necesario diseñar mecanismos de participación ciudadana que promuevan y empoderen la voz y opinión social, permitiendo la construcción de los municipios mexicanos.

“Dicha participación no solo atañe a la legitimidad que ésta otorga a los ejercicios de planificación que la incorporan, sino también a la contribución eficaz que debe aportar para la construcción del desarrollo de los municipios”. (Guillen, 2007:233)

Cabe señalar que el desarrollo de los gobiernos locales y la innovación en materia gubernamental, llega a México muy tarde, como lo señala el CIDE (2007), mientras países como Alemania, Francia o Inglaterra tienen experiencias que llevan más de 100 años, México apenas empieza como un movimiento de modelos de administración pública más flexibles y abiertos encausados bajo la corriente denominada Nueva Gestión Pública.

1.2.1. Nueva Gestión Pública

La Nueva Gestión Pública, analiza los procesos de innovación gubernamental, en la que se utilizan y estudian las mejoras en el desempeño de los gobiernos y sus resultados a través del uso de herramientas administrativas que flexibilizan a las organizaciones burocráticas.

“Esta flexibilidad permite a los gobiernos centrarse en las necesidades de los ciudadanos, en oposición a centrarse en la inercia administrativa, y les da la libertad y los incentivos necesarios para intentar nuevas formas de resolver los problemas públicos”. (Guille, 2007:236)

El uso de herramientas para flexibilizar los gobiernos locales, no sería posible sin generar o contar con servidores públicos competentes, la flexibilidad gubernamental debe permitir evaluar el desempeño de los funcionarios con base en su capacidad para resolver problemas públicos, en lugar de conformarse con procesos burocráticos gastados.

La gestión de un buen gobierno, se fortalece en el esfuerzo de servidores públicos que promueven la participación de la ciudadanía en temas como: la planeación, ejecución y evaluación de las acciones y obras de la administración. Como señala

el IAPEM (2015), no debe verse a los ciudadanos y sus organizaciones como simples receptores de los programas de gobierno, sino como corresponsables del desarrollo de la comunidad.

Los programas de innovación gubernamental, deben dirigir sus esfuerzos a la constitución de espacios orientados a dar voz a la población de sus municipios, donde se visualice el impacto efectivo que dicha participación tenga en el ámbito de los asuntos públicos, fortaleciendo las iniciativas que se orienten a institucionalizar, reglamentar y promover la participación ciudadana como parte de las tareas dedicadas a planificar el desarrollo municipal.

“La innovación en la gestión administrativa y desarrollo institucional de los municipios es de las más necesarias, pues es donde generalmente resultan con mayores carencias todos los municipios, sean rurales, urbanos o metropolitanos”. (Guillen, 2007:180)

Entre más se fortalezcan las capacidades institucionales, tanto de los gobiernos municipales como en beneficio de la ciudadanía, se pueden lograr repercusiones importantes en tres elementos críticos de la administración pública: la eficiencia, la eficacia y la legitimidad.

Ejemplo de la participación ciudadana, son las múltiples formas de organización reconocidas legalmente que tienen intervención directa en los programas de gobierno o bien que se constituyen como instancias de la sociedad con capacidad de interlocución.

De acuerdo con el IAPEM (2015), entre las primeras formas de organización ciudadana reconocidas legalmente, tenemos adicionales, las autoridades auxiliares:

- Comité Ciudadano de Control y Vigilancia. Este se constituye con tres ciudadanos electos democráticamente, mediante asamblea de los ciudadanos que son beneficiarios de una obra de carácter estatal o municipal. Sus funciones están orientadas a la supervisión de la obra pública, mediante la inspección e información a los vecinos de los avances de la misma, buscando se garantice el cumplimiento de ésta de acuerdo a las características establecidas previamente.
- Comisión de Planeación para el Desarrollo Municipal. Es una instancia de consulta para la formulación, control y evaluación del Plan de Desarrollo Municipal, integrada por ciudadanos de los sectores público, social y privado.
- Comité de Planeación para el Desarrollo Municipal. Los Comités de Planeación para el Desarrollo Municipal (COPLADEMUN) son órganos de concertación y deliberación en materia de planeación estratégica, su función se orienta a promover la participación de los distintos sectores de la sociedad en la formulación, ejecución, seguimiento, evaluación y control de los planes de desarrollo municipal, asegurando la congruencia de éstos con los planes nacional y estatal de desarrollo, fortaleciendo los vínculos entre los gobiernos federal, estatal y municipales.
- Consejos Consultivos. Representan formas de participación especializada orientadas a las tareas de definición y evaluación de políticas específicas para el desarrollo de un sector. El Ayuntamiento puede integrar el Consejo Municipal de Protección Civil, el Consejo de Desarrollo Municipal y el Consejo Municipal de Participación Social.
- Consejos de Participación Ciudadana. Se constituyen como órganos de comunicación y colaboración entre los habitantes de una localidad y las autoridades municipales reunidos con el propósito de apoyar la gestión, promoción y ejecución de los planes y programas municipales. Estos se integran por 5 miembros que fungen como presidente, secretario, tesorero y dos vocales, los cuales deberán ser

electos entre el segundo domingo y el 30 de marzo del año inmediato siguiente a la elección del ayuntamiento y su nombramiento deberá ser entregado a más tardar el 15 de abril del año en curso.

- Delegados Municipales. Son autoridades vecinales auxiliares con cargo honorífico electas de manera pública y que constituyen el punto de contacto más inmediato entre la autoridad municipal y la comunidad, reconociendo las expectativas y necesidades reales de la población, así como colaborar en la realización de las políticas que el Ayuntamiento define para sus comunidades. Tratándose de jefes de sector o de sección y jefes de manzana serán nombrados por el Ayuntamiento.

Amartya Sen (2006) sostiene que “la práctica de la democracia ofrece a los ciudadanos la oportunidad de aprender unos de otros y ayuda a la sociedad a formar sus valores y prioridades”, a través de un buen diseño institucional, será posible realizar consensos, coparticipación y responsabilidad compartidas, de tres actores implicados: los ciudadanos, las instituciones de gobierno y los centros de investigación.

Los ciudadanos generan demandas e interés por las acciones de gobierno, sino fuera así, habría de que preocuparse, ya que, sin este interés, aumenta la probabilidad de caer en tentaciones autoritarias y se pone en riesgo la funcionalidad de las instituciones.

Es precisamente esta virtud ciudadana la que permite que se generen los valores de la comunidad y se elaboren escalas de prioridades: conforme aumenta el interés de la ciudadanía, aumenta la responsabilidad de los gobiernos y se desarrolla una cultura democrática encaminada a vigilar las acciones de los gobernantes.

Los gobiernos locales son los principales mediadores de las demandas ciudadanas y en ellos recae la obligación de dar respuesta efectiva y eficiente a quienes los

eligieron; una falla de planeación, un error en la aplicación de la política pública tiene consecuencias graves para el desarrollo de la comunidad.

Después que un gobierno municipal, permite la inclusión de una nueva gestión pública, a través de la participación democrática ciudadana, es posible implementar acciones de gobierno que permitan alcanzar resultados en favor de su comunidad.

Para ello, es necesario modificar los clásicos enfoques de prácticas burocráticas, y en su lugar, encaminar el accionar del estado local a la satisfacción de la creciente diversidad de intereses y demandas de las sociedades locales.

La acción pública municipal, es un instrumento de análisis de la acción gubernamental, que unidos son un producto de administración pública municipal monolítica y homogénea, que actúa de manera lineal. Ante esta situación, los ciudadanos pueden ser considerados como un grupo pasivo, genérico que se ve influido por las decisiones y acciones del gobierno municipal.

Por lo contrario, el municipio es un ente heterogéneo, diferenciado, complejo y conflictivo, que actúa de manera diferenciada y contradictoria; con ciudadanos que influyen y se ven influidos por las decisiones y acciones de los actores gubernamentales; donde el gobierno municipal está compuesto por individuos y grupos con intereses específicos, solo limitados por los espacios de acción que les otorgan las instituciones.

De este modo, es en las agencias gubernamentales del municipio en donde las acciones de los actores y grupos adquieren sentido; donde los recursos se movilizan y aplican, donde las políticas se diseñan, implantan y se les da seguimiento; donde las leyes y normas operan y donde la regulación formal e informal le da sentido y

certidumbre a las percepciones, decisiones y acciones de los actores. Éstas son instancias y espacios donde se articulan los ciudadanos con el municipio, en donde la acción pública debe ser ubicada para su análisis.

“Dice Subirats, resulta particularmente urgente transitar de esquemas clásicos de gobierno (unidireccionales y jerárquicos desde los poderes públicos hacia los ciudadanos) a nuevos escenarios de gobernanza que incorporen de una manera flexible e innovadora, a la participación ciudadana y que avancen hacia nuevos esquemas de colaboración, de coordinación y de corresponsabilidad para crear capacidades de gobierno conjuntamente con actores no gubernamentales”. (Guillen, 2007:22)

La gestión pública se encuentra en el periodo de iniciación de la innovación, la cual repercute en dramáticos cambios fundamentalmente en el nivel municipal.

Para que un gobierno local pueda competir con eficacia, debe transformar su cultura, estructura y operaciones, además de impulsar el uso de la tecnología de la información y de las redes sociales.

“Para hacer frente a la competencia internacional hace falta flexibilidad que con frecuencia no poseen las organizaciones tradicionales. La tecnología de la información permite a muchas organizaciones desarrollar la flexibilidad necesaria.” (López, 2013:149)

El uso de la tecnología en la flexibilización de organizaciones tradicionales, ayuda a que organizaciones complejas como lo son los gobiernos municipales, desarrollen

procesos que ayuden a controlar la gestión pública para proveer bienes y prestar servicios públicos a la ciudadanía de forma eficiente y de calidad.

“El político que se aproxima a la gestión municipal ha de ser consciente de la complejidad de su organización. La política, el interés general y el servicio público orientado a los ciudadanos se extiende desde un ámbito de actuación muy específico: el ayuntamiento, una administración extremadamente compleja, con un decidido carácter multiservicio, que requiere por parte de gestores políticos, empleados municipales o empresas proveedoras de bienes y servicios un especial comportamiento, diferente, sin lugar a dudas, al habitual en otras administraciones, bien sean públicas o privadas”. (Asensio, 2012:3)

En la prestación de servicios, las instituciones privadas suelen especializarse en algún campo o materia lo que les permite contar con una eficiente producción de calidad, a diferencia de las instituciones públicas que atienden diferentes temas en materia de salud, educación, económico, turismo, medio ambiente, igualdad de género, protección civil, así como la prestación de servicios de agua potable, limpia, recolección de residuos sólidos, luminarias, seguridad pública, además de sus responsabilidades administrativas, auditorías, procesos de contratación, evaluación de políticas públicas, por mencionar algunas. Los gobiernos municipales son empresas multiservicios como lo señala Asensio (2012) “Los ayuntamientos, en fin, son las entidades públicas más cercanas, completas y, si me permites el calificativo, fascinantes que jamás haya nadie diseñado”.

1.2.2. *Governance* (Buen Gobierno)

El ejercicio de la administración pública municipal mexicana tradicional, se ha concentrado en crear la reglamentación, estudiar la complejidad organizacional e institucional de sus municipios. Sin embargo; poco se ha trabajado y sobre todo implementado, modelos en materia de innovación, considerando las competencias de factor humano de los servidores públicos, que evalúe las políticas públicas, evaluación de resultados, que integre la participación ciudadana, pero sobre todo que de un seguimiento, monitoreo y evaluación real de la gestión gubernamental, para tener el total control de la gestión pública que ayude a la toma de decisiones.

La gestión pública municipal, no solo necesita de procesos o mecanismos innovadores, sino que debe asegurarse que éstos sean de calidad. Si bien pueden apoyarse del aprendizaje de casos de éxito, es necesario contextualizar la aplicación de la herramienta que permitirá la innovación en la gestión pública local.

El ejercicio de los gobiernos municipales es un proceso de aprendizaje entre las autoridades y los ciudadanos.

Este aprendizaje no se mantiene y no se hereda si no hay instancia capaz de readecuar las estructuras de administración, los mecanismos de interacción con la ciudadanía y el marco institucional de gobierno a un nuevo escenario, de tal forma que los resultados sean mejores tanto en la calidad de las acciones y servicios del gobierno local como en la gobernabilidad democrática y en la confianza de los ciudadanos.

“Rasgo fundamental de esta visión es la cultura de la planificación democrática y la evaluación de la acción administrativa, porque las políticas y los programas de servicio deben ser planeados con base en un análisis claro de los problemas, con objetivos y metas precisas y con las

acciones necesarias para llevarlos a cabo, e igualmente con el establecimiento de estándares de calidad e indicadores de desempeño explícitos y medibles". (Guillen, 2007:9)

La importancia de la implementación de criterios de calidad en los gobiernos locales como una herramienta para la innovación de la gestión pública municipal, resulta fundamental para los gobiernos que trabajan bajo la noción de la *Governance* "Buen Gobierno", todo ello para crear competencia y transparencia.

"El concepto actual de buen gobierno agrega la idea de un gobierno que abarque todos los métodos utilizados por la sociedad para distribuir el poder y gestionar los recursos públicos y su utilización efectiva, eficiente, transparente, controlable, participativa y responsable de cara a las necesidades básicas de la sociedad". (Galluci, 2005:106)

En el cambio de paradigma en la gestión pública, señala Galluci (2005), se debe buscar que todos los municipios encaminen sus acciones a la creación de una política estratégica que tenga como objetivo la calidad en la organización pública que mejore la capacidad institucional y se constituya en agente promotor del desarrollo endógeno.

Para conseguir los mejores resultados, los gobiernos locales necesitan facilitar los instrumentos de apoyo apropiados; descentralizar la información, los conocimientos y las decisiones; y reforzar las funciones de evaluación y seguimiento conjuntamente con los actores locales.

Resulta necesario definir las funciones del sector público según las administraciones más cercanas a los actores territoriales, donde se tienen importantes consecuencias sobre los modos de gestión pública y el suministro de servicios y sistemas de evaluación. La creación y uso de un modelo de funcionamiento burocrático a un nuevo modelo de gestión horizontal.

La implementación de este modelo de gestión horizontal, no sería posible si el gobierno municipal no cuenta con los funcionarios públicos adecuados para trabajar en el proceso de innovación de la gestión pública. Resulta común ver en el servicio público, el cambio y rotación de personal muy frecuentemente, lo que complica la implementación de modelos de gestión de resultados de manera eficiente.

1.3. Innovación Gubernamental Municipal

En el proceso de innovación pública municipal, que incluya el cumplimiento de responsabilidades gubernamentales, servidores públicos competentes y una sociedad participativa, resulta necesario crear mecanismos flexibles que integren a todos los involucrados en el proceso.

Ante un mundo y convivencia cada vez más influenciado por las tecnologías de la información, los gobiernos locales deben de avanzar hacia sistemas de gobernanza dinámicos y flexibles, que estén en mejora continua donde cada grupo social encuentre sus espacios de realización y participación.

El uso de las tecnologías de información, resulta difícil dominar en instituciones burocráticas de resistencia al cambio, impidiendo el progreso de la transformación y mejora de los procesos de la gestión local.

“Todavía los gobiernos locales de nuestro subcontinente no están suficientemente equipados para enfrentar el nuevo escenario. Particularmente países como México presentan grandes y graves rezagos en los niveles municipales de gobierno, aún y cuando, sin lugar a dudas, en años recientes se han podido observar experiencias de innovación interesantes”. (Guillen, 2007:20)

Los gobiernos municipales, deben encaminar sus esfuerzos a crear nuevas modalidades de innovación gubernamental basados en el uso de tecnologías de la información, que permitan facilitar la satisfacción de las necesidades y expectativas de sus habitantes, a través de mecanismos abiertos a la interacción permanente, innovando en lo gubernamental, social e institucional.

“Nunca antes en la historia del Estado moderno el contexto fue tan favorable para que los gobiernos locales se perfilen como auténticos laboratorios de nuevas formas de convivencia social y de expresión colectiva”. (Guillen, 2007:20)

El reto de los gobiernos municipales ante los ciudadanos, es cambiar la perspectiva que se tiene de ellos, inclinándose a ofrecer una gestión más eficiente y competitiva que permita modernizar y renovar las expresiones democráticas y sociales, todo ello, para mejorar los niveles de bienestar de sus ciudadanos a través de la tendencia a fortalecer los gobiernos locales.

La innovación gubernamental en los gobiernos locales, debe contar con estrategias de vinculación y conexión hacia fuera para responder a las nuevas dinámicas de la economía y de la sociedad actual y, por otra parte, deben de procurar mantener la

cohesión y la integración hacia dentro; es decir, deben procurar avanzar en proximidad y en conectividad. Los modelos de tecnologías de la información, deben pretenden lograr la calidad para que la organización brinde las respuestas rápidas, en lugar de ser un mero atributo de los procedimientos administrativos.

El proceso de innovación se construye derivado de la experiencia e involucra distintas materias o áreas colindantes con el área de trabajo específica de un experto, de esta manera el desarrollo de la innovación se dará de la forma más natural posible.

“La razón de que estos inventos múltiples hayan sido posibles es porque ciertos saberes y teorías, muchas veces de otros dominios, estuvieron disponibles para ser usados por aquellos que trabajan en áreas límites. A esto Johnson lo llama lo “adyacente posible” (adjacent possible). En el fondo, Johnson sostiene que la innovación se basa en el trabajo paulatino, muchas veces dilatado en años, de ideas propias que son recombinadas con conocimientos e ideas ajenas, muchas de las cuales ni siquiera pertenecen al ámbito disciplinar de los saberes originales”. (Mora, 2011:239)

Como cualquier otra organización, la innovación en gobiernos locales necesita de un proceso colectivo de cooperación para crear ambientes innovadores de planificación, dichos ambientes deben ayudar a las personas a explorar nuevos conceptos y combinarlos de forma novedosa.

“Para Johnson, las ciudades son lugares naturales de innovación pues permiten que distintas personas, con distintos intereses y saberes, puedan encontrarse ya sea en forma intencional o casual”. (Mora, 2011:240)

1.3.1. Gestión para Resultados

Los ejercicios municipales, deben de situarse frente al reto de reconvertir sus prácticas: y sus estructuras de gobierno tradicionales para generar nuevas dinámicas y esquemas para la gobernanza local.

“Esquemas horizontales que reconozcan las interdependencias entre diferentes actores, que se apoyan en el dialogo más que en la imposición y que se apoyen en una regulación cruzada entre el gobierno y la sociedad y, al interior de ésta, entre los diversos grupos e intereses que la componen”. (Guillen, 2007:19)

Los gobiernos municipales deben encaminar sus esfuerzos al fortalecimiento de una gobernanza local lo que posibilita la gobernabilidad nacional y que de no existir ésta, se generarían crisis recurrentes de gobierno y de legitimidad democrática. Señala Guillen (2007), que todos estos cambios resultan particularmente ciertos en el caso de México donde hoy en día los gobiernos locales constituyen auténticas “cajas de resonancia” y quizá los eslabones más débiles de una todavía, joven democracia.

La responsabilidad de los gobiernos locales, es ser los principales promotores de espacios estratégicos que promuevan las expresiones asociadas con la búsqueda de mayores niveles de bienestar y calidad de vida.

“Cada vez más se impone una nueva cultura ciudadana preocupada por el cuidado del entorno inmediato, por disminuir los riesgos en el contexto cercano y por promover una sociedad en equilibrio: con salud, seguridad, oportunidades y en dialogo constante entre Sí. (Bonja y Castells, 1997)”

La responsabilidad de los gobiernos locales, se fortalece a través del uso de herramientas que permitan controlar el avance y seguimiento de objetivos, metas, actividades e indicadores, además de comunicar los resultados más relevantes alcanzados durante la gestión municipal, donde los ciudadanos puedan intervenir en las decisiones de gobierno y conocer de manera transparente los resultados.

El nivel de proximidad de la acción pública de los gobiernos con sus ciudadanos, nunca será posible en el ámbito nacional; es en el nivel local que se puede ir experimentando la inclusión y participación social a través de expresiones de la vida colectiva.

“Los gobiernos locales debieran ser los interlocutores permanentes, los animadores de estos esfuerzos colectivos y los promotores de espacios para encontrar soluciones a los problemas compartidos de una manera pública y colectiva, para que las políticas públicas sean cada vez más expresiones del ánimo y del compromiso social, y no solo responsabilidad de los gobiernos”. (Guillen, 2007:20)

Las administraciones gubernamentales necesitan desarrollar una organización interna que les permita ser eficientes, productivas, flexibles y autónomas, conscientes que esto se puede alcanzar, contando con servidores públicos más competentes.

1.3.2. Especialización de Funcionarios Públicos

Como señala María López (2013), las organizaciones públicas y privadas, constantemente se encuentran en periodos de cambio, es fundamental que todos ellos de lleven a cabo de forma armónica y eficiente, pues generalmente se crea

grande resistencia hacia ellos por parte del personal que labora en la organización. En medio de todo proceso de innovación o cambio, es necesario contribuir a la creación de procesos que orienten los recursos humanos a la disminución de barreras de resistencia al cambio.

“En medio de todo proceso de innovación y cambio organizacional, es necesario contribuir a la comprensión de los procesos que viven las personas sometidas al cambio constante, así como también se hace necesario buscar herramientas para establecer los criterios de implantación y reducción de barreras que interfieran en su aceptación, haciendo importantes aportes en el área de medición y cambio de actitudes”. (López, 2013:150)

Para el desarrollo de las funciones, cada servidor público deberá reflejar creencias, valores, expectativas y normas compartidas con los miembros de la organización, ejerciendo métodos y técnicas de solución de problemas y la aplicación de conocimiento a diversos procesos organizacionales, a fin de que la administración pública cuente con una estructura organizacional formal con sistemas de comunicación, control, autoridad y responsabilidad, como lo señala López (2013) “El enfoque de sistemas afirma que no es posible cambiar parte de la organización sin cambiarla toda”.

Los servicios públicos de calidad, se brindan a través de servidores públicos que cuenten con la especialización necesaria para el desarrollo de sus funciones organizacionales. La especialización se puede adquirir a través de la formación laboral, entrenamiento o capacitación profesional; y para que esta sea efectiva, primeramente, debe existir una concientización del reconocimiento de la necesidad del cambio en la organización y los servidores públicos.

La especialización obtenida a través del ejercicio laboral por los servidores públicos, permitirá un mejor desempeño en eficiencia y productividad, al trabajar con habilidades obtenidas a través de la práctica y observación constante.

“maneras de hacer cada acción en cada oficio y, por la misma razón, hay una gran variedad en los instrumentos empleados para cada clase de trabajo. Ahora bien (...) entre los diversos métodos e instrumentos utilizados (...) hay siempre un método y un instrumento que son más rápidos y mejores que cualquiera de los demás.” (Taylor, 1977:31)

Toda la formación y especialización que puedan lograr los servidores públicos, ayudará a brindar mejores servicios y calidad en la atención ciudadana, además de mejorar su capacidad de análisis y promoción de la innovación gubernamental.

Normalmente en la administración pública, es difícil contar con personal especializado para desarrollar actividades que aporten a la innovación gubernamental, ya que al interior constantemente suele suceder que:

1. Cambian los puestos y responsables de área, desapareciendo el funcionario que domina el proceso para el desarrollo de las tareas.
2. Los servidores públicos no cuentan con la formación académica necesaria o con capacitación suficiente para desarrollar sus funciones.

La creación de innovación en cualquier materia, no es un punto fácil de alcanzar, solo es posible acercarse después de satisfacer ciertas necesidades previas, como lo señala Maslow (1975), quien las señala en orden jerárquico:

1. Necesidades fisiológicas.
2. Necesidades de seguridad.
3. Necesidades de amor y pertenencia.

4. Necesidades de estima.
5. Necesidades de autorrelación o metanecesidades (Punto donde se alcanza la innovación).

En medio de todo proceso de innovación y cambio organizacional, es necesario contribuir a la comprensión de los procesos que viven los servidores públicos sometidos al cambio constante, así como también a buscar una herramienta que establezca criterios de implantación y reducción de barreras que interfieran en la aceptación del cambio, haciendo importantes aportes en el área de medición y cambio de actitudes.

La innovación en la gestión pública, implantada en un gobierno municipal, debe buscar contar con un cuerpo de funcionarios públicos orgullosos de trabajar en el gobierno de su localidad para beneficio de sus ciudadanos; como señala Guillen (2007), deben ser respetuosos de la ley, cuidadosos de los recursos públicos, con un alto grado de competitividad profesional, eficientes en su desempeño, proveedores de servicios de calidad, preparados para enfrentar cualquier emergencia, dispuestos a modificar las situaciones sociales injustas y a tratar con respeto a todas las personas.

El servicio público necesita contar con recursos humanos especializados y preparados para conseguir el logro de los objetivos; no es suficiente contar con recursos materiales y financieros para realizar las tareas, sino que los tres recursos deben trabajar en conjunto.

Los gobiernos locales cuentan con limitadas opciones al interesarse por programas específicos que atiendan las necesidades de formación y profesionalización de sus servidores públicos. Sin embargo; entre las primeras opciones de apoyo para los municipios mexiquenses, se encuentra sin duda, el Instituto de Administración Pública del Estado de México (IAPEM).

“Sabemos que la percepción ciudadana acerca de la administración y el servicio público es lacerantemente precaria; sin cortapisas se asocia a los servidores públicos con corrupción e incompetencia, entre otros males, por lo que nuestro reto es mayúsculo”. (Guillen, 2007:10)

El programa Agenda para el Desarrollo Municipal, cuenta en su versión 2018, con el indicador A.4.1.2. que obliga a contar con acciones de capacitación a los servidores públicos. Sin embargo; la mayoría de estos cursos, tienen el objetivo de desarrollar habilidades en el uso de la tecnología, mejorar la escritura o motivación personal.

Antes de que los gobiernos locales comiencen a abordar los problemas del municipio de manera diferente, buscando equidad, sustentabilidad, recuperación del espacio público, ampliación y diversificación del transporte público; deben aplicar convicciones y competencias de servidores públicos honrados y capaces, genuinamente empleados en trabajar para los ciudadanos.

Los gobiernos municipales necesitan reconocer las debilidades institucionales en este ámbito de gobierno, debilidad en las capacidades de gobierno, la preparación de funcionarios municipales y en las estructuras administrativas y de gestión.

“Y todas estas debilidades en el marco de periodos trienales de gobierno que resultan claramente insuficientes y que generan rupturas constantes y obstáculos para producir una acumulación de aprendizajes” (Guillen, 2007:25)

En enero de 2014, aconteció un cambio trascendente para la realidad mexicana, derivado de las reformas recientes en materia constitucional, que permiten una

reelección inmediata de gobernantes municipales si así lo deciden las legislaturas locales. Las reformas han entrado en vigor, y es claro que inciden de una manera muy significativa en las posibilidades de continuidad de proyectos municipales y en los incentivos de gobernantes locales para visualizar una perspectiva más amplia y de mayor alcance en las acciones de su gobierno.

La rotación permanente de funcionarios, proyectos, y acciones de manera trienal, crea un escenario propicio a la improvisación y a la gestión de lo inmediato, ha impedido al ámbito municipal ir asimilando y acumulando aprendizajes administrativos e institucionales para mejorar la gestión local. Cada tres años comienza la vida de los gobiernos municipales, con los errores propios del inicio, con la ausencia de proyectos de mediano y largo plazo, con la ausencia de compromisos trascendentes.

Las reformas reflejan nuevos referentes que se esperara tengan un impacto favorable en la vida de los gobiernos municipales, además el incentivo de la reelección hace que los periodos de gobierno basados en procesos de una buena gestión local, se orienten a la aceptación de los ciudadanos por los resultados reflejados con calidad en los servicios y políticas locales.

La creación de mecanismos de comunicación interna, favorecen que el foco de tensión disminuya en los cambios sociales, que regularmente se presentan en los niveles próximos a los ciudadanos, dificultando las formas de atender las demandas sociales. Durante la gestión pública se debe buscar nuevas formas de expresión y organización, que articulen las redes de comunicación.

1.3.3. Participación Ciudadana

En la historia de la administración pública municipal, existen tareas básicas que solo los gobiernos locales pueden desarrollar como lo son los servicios públicos, y son estos los que los ciudadanos demandan ampliamente en una sociedad que es cada vez más grande.

“Dado que la prestación de servicios ha adquirido importancia, la diversidad ha ganado terreno sobre la uniformidad porque las necesidades de los ciudadanos son distintas respecto de lo que quieren o necesitan. El estado orientado al desempeño debe servir a los ciudadanos, aunque eso implique servirlos de diferentes maneras”. (Dussage, 2016:65)

Ante la demanda, cada más grande de los ciudadanos, el papel de los gobiernos municipales es ofrecer respuestas estratégicas, particulares y concretas a los dilemas de bienestar y desarrollo local, descentralizando procesos y fortalecimiento de la gobernanza local; tomando como ejemplo esfuerzos, alcances y retos a los que se han enfrentado distintos países del mundo.

Las acciones de los gobiernos municipales pueden ser expuestas y aprobadas o reprobadas a través de una justa exigencia ciudadana, a través de mecanismos tecnológicos que permitan el análisis, diseño, implementación, evaluación y comunicación de las políticas públicas.

La voluntad política para su implantación es evidente, ya que debe contar con la iniciativa y el apoyo constante del Presidente Municipal y de sus colaboradores, muestra de ello es la asignación de los recursos tanto humanos, como financieros y materiales para su materialización.

Una vez que los gobiernos municipales logren realizar los cambios necesarios a la situación actual, estaremos iniciando la verdadera *governance* en la nueva gestión pública.

Como señala el Maestro Cabrera Mendoza (1995), es necesario que la gestión pública cuente con procesos de calidad, donde se destaque la importancia de la innovación en el ámbito de la administración pública municipal, generando resultados que mejoren las estructuras de gobernabilidad y calidad de la gestión municipal. Cada vez más, se observa que los gobiernos municipales deben afrontar los nuevos desafíos, y la organización pública local debe sustentarse en: capacidad, eficiencia, eficacia, calidad y participación ciudadana.

CAPITULO 2. GOBIERNO MUNICIPAL DE METEPEC, ESTADO DE MÉXICO

2.1. Municipio de Metepec, Estado de México

2.1.1. Generalidades

El municipio de Metepec forma parte de los 125 municipios que integran el Estado de México, y se localiza en la Región XIII Toluca, que se sitúa al poniente del territorio estatal que está conformada por los siguientes municipios: Almoloya de Juárez, Almoloya del Río, Calimaya, Chapultepec, Metepec, Mexicaltzingo, Rayón, San Antonio la Isla, Tenango del Valle, Texcalyacac, Toluca y Zinacantepec.

La importancia de Metepec en el contexto nacional y estatal puede ser evaluada de forma cualitativa y cuantitativa por medio de las estadísticas y valores de los indicadores que se muestran en el siguiente cuadro:

VARIABLES CENSALES 2015 NACIONALES, ESTATALES Y MUNICIPALES

Variable	Nacional	Estatal	Municipio
Población total, 2015.	119,530,753	16,187,608	227,827
Tasa de mortalidad infantil, 2015.	12.03	14.22	4.4
Viviendas particulares habitadas que disponen de agua de la red pública en el ámbito de la vivienda, 2015.	23,674,734	3,985,551	57,985
% Viviendas particulares habitadas que disponen de agua de la red pública en el ámbito de la vivienda, 2015.	74.1	95.65%	97.36%
Viviendas particulares habitadas que disponen de drenaje, 2015.	29,777,128	3,980,821	58,579
% Viviendas particulares habitadas que disponen de drenaje, 2015.	93.2	95.54%	98.36

Variable	Nacional	Estatal	Municipio
Promedio de ocupantes en viviendas particulares habitadas, 2015.	3.7	3.9	3.8
Viviendas particulares habitadas que disponen de energía eléctrica, 2015.	27,515,030	4,140,048	59,171
% Viviendas particulares habitadas que disponen de energía eléctrica, 2015.	96.18	99.36	99.35
Porcentaje de analfabetas total, 2015.	6.88	4.41	1.85
Población derechohabiente a servicio de salud 2015.	72,514,513	12,738,522	185,542
% Población derechohabiente a servicio de salud 2015.	82.2	78.69	81.43
Hogares con jefaturas femeninas.	6,916,206	847,910	12,680
% Hogares con jefaturas femeninas.	24.5	22.98	23
Población económicamente activa (con base en el II Censo de población y vivienda 2015), 2015	60,123,968	7,420,600	110,721
% Población económicamente activa.	50.3	50.9	48.5
Población no económicamente activa (con base en el II Censo de población y vivienda 2015), 2015	59,048,191	7,883,365	117,106
% Población no económicamente activa	49.4	48.7	51.4
Población económicamente ocupada (con base en el II Censo de Población y Vivienda 2015), 2015	57,658,885	7,120,400	105,939
% Población económicamente activa ocupada.	95.9	95.4	95.7

Figura 1. Variables censales 2015 nacionales, estatales y municipales. Fuente: Plan de Desarrollo Municipal de Metepec 2016-2018, elaborado con datos del Censo de Población y Vivienda (Encuesta Intercensal), 2015 INEGI.

Características de la región municipal

La ZM-VT se integra por los municipios de Toluca, Metepec, Zinacantepec, Almoloya de Juárez, Lerma, Ocotlán, San Mateo Atenco, Ocoyoacac, Calimaya, Xonacatlán, San Antonio la Isla, Rayón, Mexicaltzingo y Chapultepec. Debido a las

exigencias económicas y sociales esta zona presento grandes cambios con respecto a sus actividades, pasó de ser una economía rural a una zona industrial y de servicios. Su población total es de un millón 846 mil 116 habitantes y tiene un PIB de 164 mil 109 millones de pesos, al cual Metepec contribuye con 13.02%, además de ocupar la novena posición nacional y la primera en la entidad en el Índice de Desarrollo Humano (.9067) y tener los índices más altos en educación (.8890), salud (.9750) e ingreso (.8560) (PNUD, 2011).

Metepec es ahora un lugar que atrae bastante flujo económico y demográfico generado por el gran desarrollo comercial, esto lo ha colocado como uno de los municipios más ricos y con mayor avance en la mitigación del índice de Rezago Social según el Consejo Nacional de Evaluación (CONEVAL).

Localización

El municipio de Metepec se encuentra ubicado geográficamente en las coordenadas 19°15'14" al norte y 19°12'53" al sur de latitud; al este 99°30'45" y al oeste 99°36'17" de longitud, con una altitud que va de los 2 mil 500 a los 2 mil 8004 metros sobre el nivel del mar (m.s.n.m.).

Colindancias

El territorio del Municipio de Metepec cuenta con una superficie de 6,969.59 hectáreas. Colinda al norte y al oeste con el Municipio de Toluca; al sur con los Municipios de Calimaya, Mexicaltzingo y Chapultepec y al este con los Municipios de Santiago Tianguistenco, Lerma y San Mateo Atenco.

Extensión territorial

La extensión territorial del municipio es de 6,969.59 hectáreas, equivalente al 0.32% del territorio estatal.

Contexto metropolitano

El municipio es parte de la Región Socioeconómica XIII, que está conformada por 12 municipios con una superficie de mil 705.69 km², de los cuales Metepec representa 3.95%; asimismo, forma parte de la Zona Metropolitana del Valle de Toluca, la cual se conforma por 22 municipios, con una superficie de 2 mil 710.54 km, y Metepec representa el 2.49%.

Integración territorial

El Municipio de Metepec, para su organización territorial, está integrado por: 1 Cabecera Municipal, denominada: "Ciudad Típica de Metepec", con seis Barrios; 11 Pueblos; 4 Colonias Agrícolas; 13 Colonias Urbanas; 27 Fraccionamientos; 364 Condominios; 8 Conjuntos Urbanos; y 8 Unidades Habitacionales.

2.1.2. Base Jurídico – Administrativa

La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos señala que los estados adoptarán, para su régimen interior, la forma de gobierno republicano, representativo, democrático, laico y popular, teniendo como base de su división territorial y de su organización política y administrativa, al municipio libre.

En ese sentido, la Constitución Federal dota a los municipios de personalidad jurídica y patrimonio propio, facultándolos para aprobar los bandos de policía y gobierno, los reglamentos, circulares y disposiciones administrativas de observancia general dentro de sus respectivas jurisdicciones, que organicen la administración pública municipal, regulen las materias, procedimientos, funciones y servicios públicos de su competencia y aseguren la participación ciudadana y vecinal.

Al respecto, la Constitución Política del Estado Libre y Soberano de México menciona que los ayuntamientos desempeñarán facultades normativas, para el régimen de gobierno y administración del Municipio, así como funciones de inspección, concernientes al cumplimiento de las disposiciones de observancia general.

Lo anterior, con el objeto de establecer las bases generales de la administración pública municipal y del procedimiento administrativo, incluyendo los medios de impugnación y los órganos para dirimir las controversias entre dicha administración y los particulares, con sujeción a los principios de igualdad, publicidad, audiencia y legalidad.

Por su parte, la Ley Orgánica Municipal del Estado de México es el instrumento jurídico que regula las bases para la integración y organización del territorio, la población, el gobierno y la administración pública municipales.

El artículo 6° de la Ley antes mencionada señala que el Estado se conforma por 125 municipios, dentro de los cuales se encuentra Metepec.

“Metepec es considerado como un municipio modelo a nivel estatal y nacional por sus grandes proyectos culturales, turísticos y educativos. Asimismo, se han desarrollado distintos programas innovadores en la administración pública que ha dado como resultado un municipio exitoso. Es cierto que hay rubros que se tienen que atender con mayor prioridad, pero se ha trabajado de gran manera para poder ir solventando dichas vicisitudes e ir construyendo el municipio que todos deseamos.” (CRMMEM, 2017:24)

Los artículos 115 fracción II de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos; 123 y 124 de la Constitución Política del Estado Libre y Soberano de México y 31 fracción I 160, 161, 162, 163 y 165 de la Ley citada y el Acuerdo de Cabildo 016/2018, facultan a los municipios para expedir su Bando Municipal.

El Bando Municipal es de orden público, interés social y de observancia general dentro de su territorio. Tiene por objeto regular la organización política y administrativa del municipio y establecer los derechos y las obligaciones de sus habitantes, con el carácter legal que la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, la Constitución Política del Estado Libre y Soberano de México y la Ley Orgánica Municipal del Estado de México, le atribuyen.

El Bando Municipal es el principal ordenamiento jurídico del que emanan los reglamentos, acuerdos, circulares y demás disposiciones administrativas de carácter municipal.

Tiene por objeto reconocer, tutelar, y garantizar la protección de los derechos humanos, así como los valores de sus habitantes, regular la organización política y administrativa del municipio, ofrecer servicios públicos de calidad, promover la implementación de mecanismos y metodologías innovadoras para mejorar de manera continua la gestión municipal para la atención directa a la ciudadanía, a través del uso de tecnologías de la información, fortalecer el desarrollo económico y el turismo sostenible, impulsar la participación social y consolidar la identidad cultural de los metepequenses.

2.2. Administración Pública Municipal de Metepec 2016-2018

2.2.1. Ayuntamiento

El gobierno del Municipio está depositado en un cuerpo colegiado deliberativo y plural que se denomina Ayuntamiento, al que se someten los asuntos de la Administración Pública Municipal de Metepec; lo integra el Presidente, un Síndico y trece Regidores, según los principios de mayoría relativa y de representación proporcional, establecidos en los términos de ley. Se rige por la Constitución Federal, la Constitución Local y la Ley Orgánica Municipal.

El Ayuntamiento, dentro del ámbito de sus atribuciones, expide los reglamentos, acuerdos, circulares y demás ordenamientos que estime necesarios para garantizar la sana convivencia de los habitantes del municipio, en un marco de respeto, armonía y civilidad.

La Presidencia Municipal, ejecuta los acuerdos del Ayuntamiento, las normas contenidas en el Bando, los reglamentos respectivos, así como en las circulares y disposiciones administrativas que sean aprobadas por el Ayuntamiento.

Entre las principales funciones de los integrantes del cuerpo edilicio, se encuentran las siguientes:

1. Atribuciones del Presidente:

- I. Asistir a las sesiones de Cabildo y participar en ellas con voz y voto;
- II. Declarar instalado el Cabildo;
- III. Dirigir las sesiones de Cabildo con base en el orden del día aprobado;
- IV. Declarar aprobadas o desechadas las mociones de orden o de procedimiento en el desarrollo de las sesiones de Cabildo;
- V. Instruir al Secretario del Ayuntamiento para dar cumplimiento a los acuerdos de Cabildo.

2. Atribuciones del Síndico Municipal y Regidores:

- I. Asistir a las sesiones de Cabildo y participar en ellas con voz y voto;
- II. Proponer puntos de acuerdo en los términos del presente Libro;
- III. Deliberar durante las sesiones de Cabildo;
- IV. Fijar posiciones a título personal o representando alguna comisión edilicia, previo acuerdo de quienes la integran;
- V. Representar a la Comisión Edilicia en la que participen para emitir las valoraciones de un dictamen;
- VI. Presentar proyectos de acuerdo ante el pleno del Cabildo sobre asuntos relacionados con la Comisión Edilicia que presidan;
- VII. Solicitar quede asentado en actas el sentido de sus intervenciones.

3. Atribuciones del Secretario del Ayuntamiento:

- I. Notificar a los Ediles la convocatoria para las reuniones de trabajo previas a la sesión de Cabildo;

- II. Asistir a quien presida las sesiones de Cabildo;
- III. Convocar a las sesiones de Cabildo por instrucciones del Presidente;
- IV. Pasar lista de asistencia para verificar y declarar el quórum legal;
- V. Dar lectura al orden del día y someter a la consideración de los Ediles su aprobación.

Es obligación de los integrantes del Ayuntamiento firmar en el Libro de Actas, las actas en papel seguridad previamente extractadas en términos de lo dispuesto por la Ley Orgánica, de las sesiones a las que hayan concurrido, a más tardar en el término de cinco días naturales contados a partir de la solicitud que por escrito les sea efectuada por el Secretario del Ayuntamiento para tales efectos. Se les entregará copia certificada de las actas, a los integrantes del Ayuntamiento que así lo soliciten.

De acuerdo al Bando Municipal (2018), el Ayuntamiento de Metepec busca los siguientes objetivos:

I. Respetar, promover, regular y salvaguardar la dignidad de la persona, así como el goce y ejercicio de los derechos humanos y sus garantías, en condiciones de equidad e igualdad, observando lo establecido en la Constitución Federal, en los tratados internacionales, en las leyes generales y ordinarias federales y locales;

II. Garantizar la transparencia y acceso a la información pública que generen el Ayuntamiento, las dependencias, las unidades administrativas y los organismos descentralizados municipales y demás áreas que lo conforman, en términos de lo establecido por la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública del Estado de México y Municipios y su Reglamento. Asimismo, garantizar la observancia de los principios de protección de datos personales en su posesión, y proveer lo necesario para que toda persona pueda ejercer los derechos de acceso, rectificación y cancelación de sus datos personales, así como manifestar su

oposición a determinado tratamiento, mediante procedimientos sencillos y expeditos, promoviendo la adopción de medidas de seguridad que garanticen la integridad, disponibilidad y confidencialidad de los datos personales que recaben con motivo de los servicios públicos que prestan;

III. Promover y difundir la práctica de los valores como un principio básico que asegure la convivencia social armónica entre los habitantes del Municipio;

IV. Fomentar una cultura de la paz, tolerancia y respeto entre los habitantes del municipio;

V. Promover la igualdad de trato y oportunidades entre las mujeres y los hombres en todos los ámbitos de la vida pública;

VI. Fomentar entre sus habitantes el respeto a los símbolos patrios, los valores cívicos y la identidad nacional, estatal y municipal;

VII. Garantizar el orden y la seguridad en el Municipio;

VIII. Promover la práctica de diversas actividades físicas que fomenten una vida saludable y coadyuve en el desarrollo integral de sus habitantes y mejorar su calidad de vida;

IX. Prestar servicios públicos de calidad, vigilando su adecuado funcionamiento y su conservación por parte de los habitantes del Municipio;

X. Promover el desarrollo económico del Municipio, participando con la Federación, el Estado y el sector privado, en programas de desarrollo agropecuario, artesanal, tabiquero, comercial, industrial, transporte, de prestación de servicios y turístico;

XI. Promover la participación ciudadana de manera organizada en la integración, organización y consulta de cuerpos colegiados a través de los cuales la ciudadanía conozca y participe en las acciones de gobierno;

XII. Difundir los mecanismos de participación ciudadana para que coadyuven con la administración pública municipal;

XIII. Fortalecer las acciones del gobierno con la participación de las organizaciones de la sociedad civil;

XIV. Preservar los valores cívico-culturales y artísticos del Municipio para acrecentar la identidad municipal;

XV. Reconocer a quienes destaquen por sus actividades en el ámbito cultural, académico, institucional, deportivo o bien por sus servicios prestados al Municipio;

XVI. Promover la investigación, protección, conservación, restauración y recuperación de los monumentos arqueológicos, artísticos e históricos con que cuenta el Municipio; XVII. Impulsar el desarrollo de la actividad artesanal, con el fin de promover y preservar las técnicas y diseños tradicionales que elaboran los maestros artesanos del Municipio; respetando la identidad cultural de los metepequenses;

XVIII. Fijar la política ambiental y procedimientos para llevar a cabo el manejo de los residuos sólidos urbanos;

XIX. Construir, recuperar y mantener espacios públicos y centros comunitarios con el objetivo de reforzar el desarrollo comunitario y la participación social;

XX. Promover con el sector productivo oportunidades de empleo para los habitantes del Municipio;

XXI. Otorgar programas de asistencia social dirigidos a los sectores vulnerables como las personas con discapacidad, menores, mujeres y hombres en situación de desamparo y adultos mayores;

XXII. Promover acciones para combatir la pobreza;

XXIII. Mejorar el medio ambiente del territorio municipal con la participación de sus habitantes, procurando preservar e incrementar las áreas verdes y de reserva ecológica;

XXIV. Construir, conservar, modificar o demoler los bienes inmuebles destinados al servicio público o de uso común;

XXV. Regular las actividades turísticas, comerciales, industriales, artesanales y de prestación de servicios que realicen los particulares, en términos de las leyes y reglamentos correspondientes;

XXVI. Actualizar la reglamentación municipal de acuerdo con las necesidades de la realidad social, económica y política del Municipio; y

XXVII. Los demás que señalen las disposiciones de carácter federal; estatal y municipal.

Para desarrollar sus funciones, la administración pública municipal de Metepec se apoya de:

1. Unidades y Coordinaciones
2. Dependencias
3. Organismos Descentralizados
4. Organismo Autónomo

2.2.2. Unidades y Coordinaciones

La Presidencia Municipal de Metepec, para el ejercicio de sus funciones, se auxilia de las siguientes Unidades y Coordinaciones:

I. Unidades de:

- a) Oficina de la Presidencia;
- b) Logística;
- c) Transparencia

II. Coordinaciones de:

- a) Comunicación Social;
- b) Gobierno Digital y Electrónico,
- c) Protección Civil y Bomberos;

2.2.3. Dependencias

La Administración Pública Centralizada es una forma de organización de la Administración Pública del Municipio, cuyos órganos auxilian al Ayuntamiento en el despacho de los asuntos municipales y están subordinados a la Presidencia Municipal.

La Administración Pública Centralizada de Metepec se integra por:

I. Secretaría del Ayuntamiento;

II. Tesorería;

III. Contraloría;

IV. Consejería Jurídica Municipal;

V. Direcciones de:

- a) Administración;
- b) Desarrollo Social;
- c) Cultura;
- d) Desarrollo Económico, Turístico y Artesanal;

- e) Desarrollo Urbano y Metropolitano;
- f) Educación;
- g) Gobernación;
- h) Gobierno por Resultados;
- i) Medio Ambiente;
- j) Igualdad de Género;
- k) Obras Públicas;
- l) Seguridad Pública y Tránsito; y
- m) Servicios Públicos.

2.2.4. Organismos Descentralizados

La Administración Pública Descentralizada es una de las formas de organización de la Administración Pública Municipal, integrada por Organismos Auxiliares y en su caso por Fideicomisos, con personalidad y patrimonio propios.

La Administración Pública Descentralizada de Metepec esta integra por:

- a) Organismo Público Descentralizado para la Prestación de los Servicios de Agua Potable, Alcantarillado y Saneamiento del Municipio de Metepec (OPDAPAS);
- b) Sistema Municipal para el Desarrollo Integral de la Familia de Metepec (SMDIFM);
- c) Instituto Municipal de Cultura Física y Deporte de Metepec (IMCUFIDEM).

2.2.5. Órgano Autónomo

Los organismos autónomos no se encuentran directamente en la estructura administrativa del Ayuntamiento, dependen de éste para la consecución de sus fines.

La Defensoría Municipal de los Derechos Humanos es un órgano creado por el Ayuntamiento de Metepec, con autonomía en sus decisiones y ejercicio presupuestal, cuyas atribuciones y funciones se establecen en la Ley Orgánica Municipal del Estado de México y en el Reglamento de Organización y Funcionamiento de las Defensorías Municipales de Derechos Humanos del Estado de México.

2.3. Innovación Gubernamental en el Municipio de Metepec

2.3.1. Modelo Metepec: Sistema de Administración Municipal por Resultados

Los gobiernos locales mexicanos difícilmente cuentan con mecanismos o herramientas innovadoras que permitan flexibilizar su burocracia, al tiempo que les permita ahorrar tiempos y reducir procesos, siendo que estas características deberían formar parte del trabajo cotidiano de cada municipio debido a su cercanía al ciudadano.

Para conseguir estos cambios, es necesario involucrar nuevas prácticas y herramientas correctas que aporten a la construcción de una gestión pública deseable, al mismo tiempo que se encuentre alineada a los requisitos jurídicos y responsabilidades administrativas con las que cuente el municipio.

Tres años de gestión resulta ser muy poco tiempo para que un gobierno municipal desarrolle, implemente, de seguimiento y evalúe proyectos en beneficio de la población; proyectos que además involucra diversas áreas como lo son: salud, educación, derechos humanos, cuidado del medio ambiente, igualdad de género,

fomento económico, desarrollo del turismo, actividades artísticas y culturales, por mencionar algunas.

La Administración Pública Municipal de Metepec 2016-2018, se apoyó en el modelo: Sistema de Administración Municipal por Resultados (SAMUR), para dirigir la gestión pública local en el ejercicio trienal de la administración 2016-2018.

El sistema SAMUR se implementa en el municipio de Metepec como parte de la necesidad de contar con un mecanismo de control de la gestión municipal integral, donde se lleve a cabo la planeación, seguimiento, monitoreo y evaluación de cada uno de los aproximadamente 650 proyectos institucionales anuales que suman cada unidad, coordinación, dependencia y organismo del gobierno municipal.

Los gobiernos municipales al ser una empresa multiservicios como lo señala Asensio (2012), deben contar con mecanismos de control donde los directivos conozcan el seguimiento de cada acción operativa o administrativa, así como el cumplimiento de objetivos, cuando se consigan.

El Sistema de Administración Municipal por Resultados (SAMUR), se basa en una plataforma diseñada para que el gobierno municipal oriente sus esfuerzos a conseguir resultados; vía remota le permite monitorear el cumplimiento de proyectos, metas y actividades; comprende la incorporación de un sistema de alertas para que los decisores y responsables de los proyectos reciban mensajes que contribuyan a cumplir con las acciones programadas, mismos que son evaluados realizando la evaluación a través de indicadores; incluye la aplicación de una estrategia que comunica efectivamente los resultados, despertando el interés de la población debido a que identifica claramente los beneficios de las acciones de gobierno.

Las buenas prácticas gubernamentales son conocidas por los ciudadanos, y en ocasiones, reconocidas por instituciones públicas, privadas o sociales. El Instituto de Administración Pública del Estado de México (IAPEM), entidad altamente reconocida en el Estado de México, reconoce anualmente los casos de éxito de innovación e impacto gubernamental implementados a nivel local, a través de un proceso de selección, evaluación y premiación.

“Una evidencia de la ola innovadora que surge en el nivel municipal en el contexto mexicano se refleja en la multiplicidad de experiencia que participa desde el año 2001 en el premio Gobierno y Gestión Local”. (Guillen, 2007:205)

El gobierno municipal de Metepec, participó en la edición 2017 del Premio IAPEM a la Gestión Municipal, donde obtuvo el reconocimiento del primer lugar el Grupo I, con la propuesta: Gobierno por Resultados: el modelo Metepec, Sistema de Administración Municipal por Resultados.

El Sistema de Administración Municipal por Resultados (SAMUR) se relaciona con el trabajo a nivel gubernamental y administrativo del municipio, desde su implementación durante la administración 2016-2018 en Metepec, ha permitido innovar en la eficiencia de la gestión municipal, en el ejercicio de gobierno y en la prestación de servicios públicos, además de fortalecer las relaciones intergubernamentales en colaboración horizontal municipal.

CAPITULO 3. IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL POR RESULTADOS (SAMUR)

La creación del Sistema de Administración Municipal por Resultados (SAMUR), obedece a la necesidad de crear estructuras de gobierno y administración eficientes, que controlen, monitoreen y evalúen los resultados que atienden las demandas de la población.

La implementación del modelo SAMUR, permite dar seguimiento a cada una de las dimensiones y elementos funcionales de los municipios, así como de los componentes funcionales que describen los procesos, resultados e impactos de las acciones concretas logradas.

3.1. Base Jurídico – Administrativa

3.1.1. Lineamientos para la Operación del SAMUR

Para dar certeza jurídica – administrativa de la gestión para resultados, el Sistema de Administración Municipal por Resultados (SAMUR), cuenta con lineamientos de operación donde se establecen los compromisos, derechos y obligaciones de quienes participan en la administración y operación del SAMUR; los cuales se titulan: Lineamientos para la Operación del Sistema de Administración Municipal por Resultados (SAMUR), y fueron publicados por el gobierno municipal en la gaceta No. 61, del 17 de agosto de 2017.

Los lineamientos tienen por objeto establecer las bases para la implementación y operación del Sistema de Administración Municipal por Resultados (SAMUR), el cual está orientado a lograr una gestión pública de calidad, basada en resultados, centrada en el ciudadano y fundamentada en los principios de administración

pública establecidos en los diferentes marcos legales, así también dar transparencia y continuidad a la gestión de la administración municipal de Metepec, mediante la definición, alineación, seguimiento y actualización de sus planes de resultados, riesgos, proyectos, metas y actividades de conformidad con la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, la Constitución Política del Estado Libre y Soberano de México, la Ley Orgánica Municipal del Estado de México, el Bando Municipal de Metepec, Estado de México, el Código de Reglamentación Municipal de Metepec, Estado de México y demás disposiciones legales aplicables.

Los lineamientos regulan el proceso de implementación del Sistema de Administración Municipal por Resultados (SAMUR) en el municipio de Metepec; para su mayor comprensión se componen de 66 artículos y 9 capítulos titulados de la siguiente manera:

- Capítulo Primero. De las disposiciones generales.
- Capítulo Segundo. De la implementación del Sistema de Administración Municipal por Resultados.
- Capítulo Tercero. De los planes por resultados comprometidos.
- Capítulo Cuarto. De la formulación de los planes por resultados.
- Capítulo Quinto. De la gestión de resultados.
- Capítulo Sexto. Del plan de mejora.
- Capítulo Séptimo. De la comunicación por resultados.
- Capítulo Octavo. De los servidores públicos.
- Capítulo Noveno. De las responsabilidades e incumplimientos.

Los lineamientos son de aplicación obligatoria para todas unidades, coordinaciones, dependencias de la administración municipal central, organismos descentralizados y órgano autónomo del municipio de Metepec, en las que se implementa la metodología y herramienta del Sistema de Administración Municipal por Resultados (SAMUR).

3.1.2. Dirección de Gobierno por Resultados

Para la correcta ejecución de los Lineamientos para la Operación del Sistema de Administración Municipal por Resultados (SAMUR), el gobierno municipal se apoya de la Dirección de Gobierno por Resultados, como responsable de la implementación y operación de acuerdo a su ámbito de competencia establecido en el Artículo 51 del Libro Quinto del Bando Municipal de Metepec.

Los lineamos declaran que la Dirección de Gobierno por Resultados, es la responsable de administrar, implementar y dar seguimiento continuo a la gestión del Sistema de Administración Municipal por Resultados (SAMUR), para tal fin, puede apoyarse de un equipo especializado en la gestión para resultados.

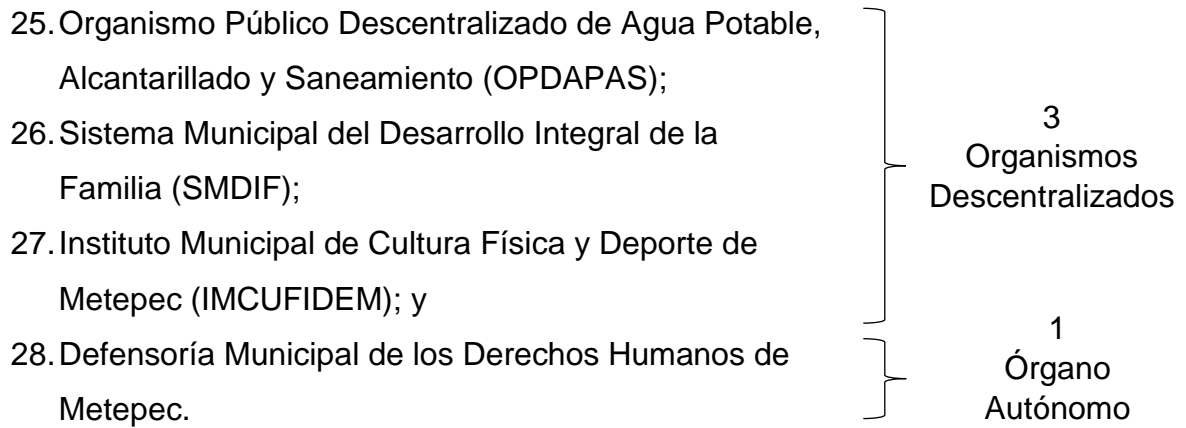
El Bando Municipal de Metepec 2018 en su artículo 51 del Libro Quinto, señala que el Gobierno Municipal a través de la Dirección de Gobierno por Resultados, tiene como fin implementar una cultura de calidad en los servicios de la Administración Pública Municipal, mediante la certificación de los servicios públicos que están orientados a la atención directa de la ciudadanía. A través de la Dirección de Gobierno por Resultados se establece un modelo de presupuesto participativo, y la programación de sus obras y acciones se llevan a cabo en razón a los estudios que deriven en proyectos de gran impacto social.

3.2. Estructuras

3.2.1. Estructura Orgánica

En el ámbito administrativo, el Sistema de Administración Municipal por Resultados (SAMUR), incorpora la estructura organizacional de la administración pública municipal 2016-2018, contando con la participación de 28 áreas:

1. Secretaría Particular de Presidencia	}	1
2. Unidad de Oficina de la Presidencia;		Presidencia
3. Unidad de Logística;	}	3
4. Unidad de Transparencia;		Unidades
5. Coordinación de Comunicación Social;		3
6. Coordinación de Gobierno Digital y Electrónico;	}	Coordinaciones
7. Coordinación de Protección Civil y Bomberos;		
8. Secretaría del Ayuntamiento;	}	
9. Tesorería Municipal;		
10. Contraloría Municipal;		
11. Consejería Jurídica Municipal;		
12. Dirección de Administración;		
13. Desarrollo Social;		
14. Dirección de Cultura;		
15. Dirección de Desarrollo Económico, Turístico y Artesanal;		17
16. Dirección de Desarrollo Urbano y Metropolitano;		Dependencias
17. Dirección de Educación;		de la
18. Dirección de Gobernación;		Administración
19. Dirección de Gobierno por Resultados;		Pública Central
20. Dirección de Medio Ambiente;		
21. Dirección de Igualdad de Género;		
22. Dirección de Obras Públicas;		
23. Dirección de Seguridad Pública y Tránsito;		
24. Dirección de Servicios Públicos;		



Las 28 áreas de trabajo, participan en el modelo de gestión del Sistema Municipal por Resultados (SAMUR), el cual permite integrar la planeación, dar seguimiento, monitoreo, control, evaluación y comunicación de los resultados obtenidos en cada uno los proyectos ejecutados durante la administración.

3.2.2. Estructura Programática

El Sistema de Administración Municipal por Resultados (SAMUR), cuenta con una estructura programática de 6 vertientes de trabajo, en las que se lleva a cabo una planeación que brinda seguimiento, monitoreo, evaluación y comunicación de resultados, siendo estas vertientes las siguientes:

1. Plan de Desarrollo Municipal
2. Agenda para el Desarrollo Municipal
3. Presupuesto basado en Resultados Municipal (PbRM)
4. Compromisos de Gobierno
5. Programas Insignia
6. Acreditaciones

1. Plan de Desarrollo Municipal

El gobierno municipal de Metepec, publicó su Plan de Desarrollo Municipal de 2016-2018, en la gaceta no. 31 del 30 de marzo de 2016. El Plan es el instrumento rector que establece y organiza las actividades del gobierno municipal y su administración pública; contiene los programas, proyectos y acciones que sintetizan las propuestas y necesidades ciudadanas; e integra y sistematiza los elementos que propiciarán una mejor calidad de vida para sus ciudadanos.

Para la integración de las líneas de acción del Plan de Desarrollo, el gobierno municipal de Metepec llevó a cabo un Foro de Consulta Ciudadana, que contó con 71 ponencias presenciales y 75 en línea, en las que participaron 286 personas con propuestas en materia de gobierno por resultados, desarrollo urbano, gestión ambiental, desarrollo social, combate a la pobreza, seguridad pública y prevención social del delito.

Para su mayor comprensión, el Plan de Desarrollo Municipal se integra de la siguiente manera:

1. Presentación
2. Entorno Nacional y Estatal, implicaciones para el municipio.
3. Diagnostico por pilares temáticos y ejes transversales
 - 3.1. Pilar Temático: Gobierno Solidario
 - 3.2. Pilar Temático: Gobierno Progresista
 - 3.4. Pilar Temático: Sociedad Protegida
 - 3.4. Ejes Transversales hacia una Gestión Gubernamental Distintiva
 - 3.4.1. Gobierno Eficiente que Genere Resultados
 - 3.4.2. Financiamiento para el Desarrollo

4. Vinculación del Plan de Desarrollo Municipal 2016-2018 con los Sistemas de Planeación Estatal y Nacional
5. Criterios para la Instrumentación del Plan de Desarrollo Municipal 2016-2018 (Estrategia de Gestión)
6. Criterios generales para la Evaluación del Plan de Desarrollo Municipal y sus Programas.

El Sistema de Administración Municipal por Resultados (SAMUR), incorpora los pilares temáticos y ejes transversales que integran el Plan de Desarrollo Municipal, así como los objetivos, estrategias y líneas de acción que el gobierno municipal persigue durante la administración 2016-2018 en materia de planeación; con el propósito que los funcionarios públicos identifiquen, evalúen y definan los resultados a alcanzar en el periodo de gobierno.

2. Agenda para el Desarrollo Municipal

El Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal (INAFED) es un Órgano desconcentrado de la Secretaría de Gobernación, que impulsa y promueve el Programa de Agenda para el Desarrollo Municipal, aplicación obligatoria a los 2,448 municipios que existen a nivel nacional.

El programa Agenda para el Desarrollo Municipal, tiene como principal objetivo fortalecer las capacidades institucionales de los municipios, a partir de un diagnóstico de su gestión y la evaluación de su desempeño en el cumplimiento de sus funciones constitucionales, a fin de contribuir a mejorar la calidad de vida de la población.

Según el INAFED (2018), las capacidades institucionales, son las competencias que le permiten a la administración pública municipal alcanzar sus objetivos. Están asociadas a la existencia de un marco normativo; el establecimiento de funciones por unidad administrativa; la realización de diagnósticos que permiten identificar los problemas públicos y los recursos necesarios para su atención; la constante capacitación de servidores públicos; la consolidación de un sistema propio de planeación y la adopción de indicadores de desempeño. En conjunto, los factores anteriores permiten que el gobierno municipal cumpla con las atribuciones establecidas en el artículo 115 Constitucional y en el marco normativo vigente.

Para la ejecución del programa Agenda para el Desarrollo Municipal, se divide en dos secciones:

A) Agenda Básica:

- Evalúa el cumplimiento de las funciones y facultades descritas en el artículo 115 constitucional, y el cumplimiento de los rubros Institucionales que garantizan su debido cumplimiento.

Ejes Temáticos
A.1. Desarrollo Territorial
A.2. Servicios Públicos
A.3. Seguridad Pública
A.4. Desarrollo Institucional

Figura 2. Ejes Temáticos de Agenda Básica. Fuente: Agenda para el Desarrollo Municipal 2018.

B) Agenda Ampliada:

- Evalúa el cumplimiento de los temas concurrentes con la federación y los estados.

Ejes Temáticos
B.1. Desarrollo Económico
B.2. Desarrollo Social
B.3. Desarrollo Ambiental

Figura 3. Ejes Temáticos de Agenda Ampliada. Fuente: Agenda para el Desarrollo Municipal 2018.

La sección A aplica para los 2,448 municipios que existen a nivel nacional; la sección B, aplica adicionalmente para municipios que son capitales estatales y es opcional para el resto de los municipios.

La metodología del programa Agenda para el Desarrollo Municipal, se basa en una evaluación de 270 indicadores en total de la sección A y B, los cuales señala el INAFED (2018), son herramientas que proporcionan un medio sencillo y fiable para medir logros (cumplimiento de objetivos), reflejar los cambios vinculados con las acciones del programa, monitorear y evaluar sus resultados. Los indicadores brindan información de tipo cualitativa o cuantitativa, sobre la evolución de un proceso o una actividad. Los indicadores permiten conocer el avance o cumplimiento de los objetivos de cada uno de los temas. Abarcan dos niveles: Gestión y Desempeño.

Nivel Gestión	
Marco legal:	Existencia de instrumentos normativos.
Unidad responsable:	Existencia de una estructura encargada.
Planeación:	Existencia de diagnósticos, cartografía, entre otros.
Recursos:	Existencia de recursos (humanos, financieros, materiales o tecnológicos).
Programas y acciones:	Existencia de instrumentos programáticos.
Vinculación:	Existencia de mecanismos de coordinación con otras entidades y actores.

Figura 4. Nivel Gestión. Fuente: Agenda para el Desarrollo Municipal 2018.

Nivel Desempeño	
Eficacia:	Mide el grado de cumplimiento de los objetivos.
Eficiencia:	Mide la relación entre una función y los recursos financieros utilizados.
Calidad:	Mide la percepción de la ciudadanía respecto a la prestación de los servicios públicos.

Figura 5. Nivel Desempeño. Fuente: Agenda para el Desarrollo Municipal 2018.

El Sistema Municipal de Administración Municipal por Resultados (SAMUR), incorpora en el año 2018: 240 indicadores del programa de Agenda, aplicables al Gobierno Municipal de Metepec; con el objetivo de medir capacidades institucionales del municipio, detectar prioridades y diseñar acciones que permitan alcanzar resultados concretos y verificables.

3. Presupuesto basado en Resultados Municipal (PbRM)

El Órgano Superior de Fiscalización del Estado de México (OSFEM), es la instancia responsable de promover las buenas prácticas de planeación en los municipios del Estado de México a través del uso del Presupuesto basado en Resultados Municipal (PbRM).

El PbRM es un instrumento que para su operación se basa en el Manual para la Planeación, Programación y Presupuesto de Egresos Municipal para el Ejercicio Fiscal 2018, el cual es revisado, actualizado y aprobado por el Sistema de Coordinación Hacendaría del Estado de México.

“El Manual (...) es aplicable para las Dependencias Generales, Auxiliares y Organismos, bajo la linealidad citada, esta herramienta hace posible el análisis y establecimiento de las prioridades del gobierno municipal bajo un principio de anualidad, con la responsabilidad de cumplir con los objetivos establecidos en el Plan de Desarrollo Municipal vigente, la asignación de recursos públicos está orientada hacia resultados, convirtiendo al Presupuesto en el instrumento fundamental para apuntalar la generación de valor público en el ámbito municipal.”
(Secretaría de Finanzas del Gobierno del Estado de México, 2017:2)

Para el seguimiento de los PbRM, el SAMUR registra anualmente un promedio de 143 proyectos y 650 metas, las cuales son objeto evaluación por el Órgano Superior de Fiscalización del Estado de México (OSFEM).

El Sistema de Administración Municipal por Resultados (SAMUR), incorporó en el año 2018: 143 proyectos y 650 metas del Presupuesto basado en Resultados Municipal (PbRM), con el objetivo de monitorear y dar seguimiento puntual en la ejecución de los programas y del gasto público, materializados en los PbRM, como modelo para mejorar la gestión de recursos, con el fin de consolidar el desarrollo social, económico, y proveer mejores servicios a la población.

4. Compromisos de Gobierno

Centra su seguimiento en las acciones, metas o indicadores que permiten medir el cumplimiento de los compromisos asumidos; se da seguimiento a tres tipos de compromisos:

- a) Compromisos de Campaña
- b) Compromisos de Talleres de Planeación Participativa
- c) Compromisos de Presupuesto Participativo

Cada uno de ellos se planea, da seguimiento, monitorea, controla y evalúa a través del Sistema de Administración Municipal por Resultados (SAMUR).

a) Compromisos de Campaña

El Presidente Municipal Constitucional de Metepec, David López Cárdenas, adquirió durante su proceso de campaña política en el año 2015, 30 compromisos con la ciudadanía, con el objetivo de brindar resultados que fortalezcan el bienestar social, los servicios públicos, el desarrollo urbano y económico del municipio.

A través del Sistema de Administración Municipal por Resultados (SAMUR), se planean las metas y actividades de cada uno de los 30 compromisos, se asignan responsabilidades a las áreas involucradas que trabajan de manera transversal entre unidades, coordinaciones, dependencias, organismos descentralizados y autónomo del gobierno municipal; todo ello con el objetivo de dar cumplimiento al compromiso asumido.

b) Compromisos de Talleres de Planeación Participativa

Durante los primeros tres meses de la Administración Pública Municipal 2016-2018 de Metepec, el gobierno municipal llevó a cabo 11 Talleres de Planeación Participativa, donde se contó con la participación de 2,330 habitantes, provenientes de los 11 pueblos del municipio de Metepec, donde se presentaron propuestas ciudadanas para trabajar durante el ejercicio de gobierno.

En cada mesa de trabajo se levantaron dos tipos de documentos: un acta de asamblea comunitaria y un formato de demanda ciudadana, los cuales sirvieron para dar fe de la participación ciudadana y para registrar la obra o acción prioritaria a ejecutar, respectivamente.

Del proceso de los Talleres de Planeación Participativa, el gobierno municipal de Metepec asumió el compromiso de trabajar y cumplir 35 propuestas ciudadanas, que fueron elegidas e integradas en el Plan de Desarrollo Municipal 2016-2018.

Los 35 compromisos adquiridos en los Talleres de Planeación Participativa, se encuentran registrados en el Sistema de Administración Municipal por Resultados (SAMUR), donde cada uno de ellos cuenta con la programación de objetivos, metas y actividades, que interactúan de manera transversal con las áreas del gobierno municipal, para dar cumplimiento a los 35 compromisos.

c) Presupuesto Participativo

El modelo de Presupuesto Participativo, inició en Metepec en el año 2016, como mecanismo de intervención ciudadana, donde en conjunto con el gobierno municipal, se definen metas que se quieren lograr, describe el cómo y en qué se van a orientar los recursos, teniendo una proyección a futuro y los objetivos que deben hacerse realidad poco a poco cada año, donde se priorizan los resultados que se pretenden obtener para transformar y resolver grandes problemas o aprovechar potencialidades que tiene el municipio.

Durante el año 2016, el gobierno municipal creó un Micrositio de Presupuesto Participativo en la página de Metepec; que se ha utilizado durante dos años para realizar la consulta ciudadana que, en conjunto con el gobierno municipal, define metas y proyectos con una planeación integral anual.

El proceso de Presupuesto Participativo se resume en seis etapas para su realización, las cuales se enuncian a continuación:

Etapa	Actividad
1	Publicación de la convocatoria.
2	Presentación de las propuestas ciudadanas.
3	Selección de obras o acciones de acuerdo con la viabilidad técnica, económica y jurídica.
4	Votación a través de la página web del municipio, para seleccionar las obras y acciones.
5	Publicación de los resultados en la página web del municipio.

Figura 6. Proceso Presupuesto Participativo. Fuente: Página Ayuntamiento de Metepec 2018 www.metepec.gob.mx.

A continuación, se presentan el número de propuestas recibidas en cada edición del Presupuesto Participativo.

Edición	Propuestas ciudadanas recibidas	Propuestas viables financiera, jurídica y técnicamente
2016	56	10
2017	193	8

Figura 7. Propuestas de Presupuesto Participativo. Fuente: Página Ayuntamiento de Metepec 2018 www.metepec.gob.mx.

El Sistema de Administración Municipal por Resultados (SAMUR), registra la planeación de metas y actividades a realizar, así como los responsables de ejecutarlas para conseguir el cumplimiento de los compromisos anuales del proyecto de Presupuesto Participativo.

5. Programas Insignia

El gobierno municipal de Metepec, durante su administración desarrolla e implementa proyectos que buscan trascender en el mediano y largo plazo, los cuales deben ser de impacto en la vida cotidiana de los ciudadanos.

La construcción de proyectos, deben demostrar el desempeño institucional con un valor agregado, como la consecución de los objetivos de gobierno y la mejora continua de sus dependencias.

El Sistema de Administración Municipal por Resultados (SAMUR), cuenta con 28 programas insignia, uno por cada unidad, coordinación, dependencias, organismos descentralizados y el órgano autónomo.

6. Acreditaciones

Acreditar la gestión pública, resulta trascendental para instituciones basadas en modelos de gestión para resultados. Existen organismos externos estatales, nacionales e internacionales, públicos y privados, que, bajo criterios metodológicos, reconocen a las instituciones por la implementación de buenas prácticas en el cumplimiento de indicadores de un buen gobierno.

El gobierno municipal de Metepec busca constantemente la visión externa para acreditar la gestión a través de Indicadores externos que son elaborados por expertos y profesionales de diferentes campos del conocimiento, quienes evalúan de manera técnica el éxito o fracaso de los proyectos, acciones y obras de la administración gubernamental.

Para cumplir con este propósito, dirige sus proyectos bajo un esquema de trabajo que cada área de la administración municipal involucrada debe seguir para el logro de objetivos, a través de las siguientes directrices:

No.	Directrices
1	Bases de Participación: 1.1 Nombre 1.2 ¿Quién lo otorga? 1.3 Objetivo 1.4 Bases de participación 1.5 Fechas de participación 1.6 Premiación 1.7 Casos de éxito 1.8 Ruta crítica de participación
2	Planeación del Premio 2.1 Ficha técnica 2.2 Cronograma de actividades
3	Verificación 3.1 Cronograma de verificación

Figura 8. Directrices de Acreditaciones. Fuente: Dirección de Gobierno por Resultados del Gobierno Municipal de Metepec.

Para el cierre del año 2018, el gobierno municipal de Metepec participó durante tres años en concursos y convocatorias de reconocimiento de buenas prácticas, obteniendo la acreditación de 63 indicadores de un buen gobierno, los cuales se enuncian a continuación:

No.	Indicador	Institución	Evaluación	Año
1	Calificación Crediticia HR Ratings (HR A+)	HR Rating	HR A+	2016
2	Calificación Crediticia HR Ratings (HR A+)	HR Rating	HR AA-	2017
3	Calificación Crediticia HR Ratings (HR A+)	HR Rating	HR AA-	2018
4	Calificación Crediticia Moody's (A1.mx)	Moody's	A1.mx	2016
5	Calificación Crediticia Moody's (A1.mx)	Moody's	A1.mx	2017
6	Calificación FITCH - RATINGS	Fitch Ratings	A+(mex)	2018
7	Premio Esfuerzo Hacendario	Sistema de Coordinación Hacendario del Estado de México	Distintivo	2016
8	Premio Esfuerzo Hacendario	Sistema de Coordinación Hacendario del Estado de México	Distintivo	2017
9	Reconocimiento Esfuerzo Hacendario	Sistema de Coordinación Hacendario del Estado de México	Mención especial	2018
10	Índice de Información Presupuestal Municipal	Instituto Mexicano para la Competitividad	Primer lugar	2016
11	Índice de Información Presupuestal Municipal	Instituto Mexicano para la Competitividad	Primer lugar	2017
12	Índice de Transparencia y Disponibilidad de la Información Fiscal de los Municipios, ITDIF-M	Ar Información para Decidir, S.A. de C.V.	Cuarto lugar	2017
13	Distintivo Empresa Familiarmente Responsable (Administración Central)	Secretaría del Trabajo y Previsión Social	Distintivo	2017
14	Distintivo Empresa Familiarmente Responsable (DIF)	Secretaría del Trabajo y Previsión Social	Distintivo	2017

No.	Indicador	Institución	Evaluación	Año
15	Distintivo Gilberto Rincón Gallardo (Administración Central)	Secretaría del Trabajo y Previsión Social	Distintivo	2016
16	Distintivo Gilberto Rincón Gallardo (OPDAPAS)	Secretaría del Trabajo y Previsión Social	Distintivo	2016
17	Distintivo Gilberto Rincón Gallardo (DIF)	Secretaría del Trabajo y Previsión Social	Distintivo	2017
18	Certificación de la Norma Mexicana NMX-R-025-SCFI-2015 en Igualdad Laboral y No Discriminación	Consejo Nacional para Prevenir la Discriminación (CONAPRED)	Certificación	2017
19	Escoba de Oro	Asociación Técnica para la Gestión de Residuos, aseo Urbano y Medioambiente (ATEGRUS)	Premio	2016
20	Escoba de Platino	Asociación Técnica para la Gestión de Residuos, aseo Urbano y Medioambiente (ATEGRUS)	Premio	2018
21	Premio Estatal de Medio Ambiente	Secretaría de Medio Ambiente del Gobierno del Estado de México	Premio	2016
22	Mención Honorífica "Gobierno Local en la Gestión de los Residuos Sólidos"	ICLEI	Mención Honorífica	2017
23	Mención Honorífica "Gobierno Local Responsable en la Gestión del Agua"	ICLEI	Mención Honorífica	2017
24	Mención Honorífica "Gobierno Local Responsable en Planeación, Ordenamiento Territorial y Vivienda"	ICLEI	Mención Honorífica	2017
25	México Sin Trabajo Infantil (SMDIF)	Secretaría del Trabajo y Previsión Social del Gobierno Federal	Distintivo	2016

No.	Indicador	Institución	Evaluación	Año
26	México Sin Trabajo Infantil (Administración Central)	Secretaría del Trabajo y Previsión Social del Gobierno Federal	Distintivo	2017
27	México Sin Trabajo Infantil (SMDIF)	Secretaría del Trabajo y Previsión Social del Gobierno Federal	Distintivo	2017
28	Distintivo Red Mexicana de Ciudades Amigas de la Niñez	XXII Asamblea de la Red Mexicana de Ciudades Amigas de la Niñez	Adhesión	2016
29	Centros Poder Joven	Instituto Mexiquense de la Juventud	Premio	2016
30	Adhesión a la Agenda 21 de la Cultura	Organización mundial Ciudades y Gobiernos Locales Unidos (CGLU)	Adhesión	2016
31	Premio Estatal de Contraloría Social	Secretaría de la Contraloría del Gobierno del Estado de México	Tercer lugar	2016
32	Práctica Exitosa Escuelas de Iniciación Artística del Instituto Nacional de Bellas Artes	Instituto Nacional de Bellas Artes (INBA)	Práctica exitosa	2016
33	Premio Nacional de Desarrollo Municipal, Inicio de la Transformación	Secretaría de Gobernación a través del Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal (INAFED)	Inicio de la transformación	2016
34	Premio Nacional de Desarrollo Municipal, Inicio de la Transformación	Secretaría de Gobernación a través del Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal (INAFED)	Inicio de la transformación	2017
35	Premio Nacional de Desarrollo Municipal, Inicio de la Transformación	Secretaría de Gobernación a través del Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal (INAFED)	Inicio de la transformación	2018
36	Premio IAPEM a la Gestión 2016	Instituto de Administración Pública del Estado de México (IAPEM)	Mención honorífica	2016
37	Primer Lugar en el Premio IAPEM a la Gestión Municipal 2017	Instituto de Administración Pública del Estado de México (IAPEM)	Primer lugar del grupo 1	2017
38	Premio Novagob Excelencia 2016	Red Social de la Administración Pública, y Empresa de Base de Conocimiento de la	Premio	2016

No.	Indicador	Institución	Evaluación	Año
		Universidad Autónoma de Madrid		
39	Premio NovaGob a la Excelencia 2017	Red Social de la Administración Pública, y Empresa de Base de Conocimiento de la Universidad Autónoma de Madrid	Premio	2017
40	Premio Nacional al Buen Gobierno Municipal	FENAMM	Premio	2016
41	Premio Alcaldes de México	Revista Alcaldes de México	Premio	2017
42	Premio Nacional al Buen Gobierno Municipal	FENAMM	Premio	2018
43	Premio u-GOB	Revista u-GOB Tecnología en Gobierno	Premio	2018
44	Certificación UNE 93200	Empresa AENOR	Certificación	2018
45	Certificación PROSARE	Comisión Federal de Mejora Regulatoria (COFEMER)	Certificación	2018
46	Premio Nacional al Buen Gobierno	FENAMM	Premio	2018
47	Acreditación Presupuesto Participativo 2016 y 2017	NovaGob Lab	Dictamen positivo	2018
48	Banco de Experiencias exitosas de Gestión Sustentable del Agua	Comisión Nacional del Agua en coordinación con la Federación Nacional de Municipios de México	Experiencia exitosa	2016
49	Máxima calificación del Plan de Desarrollo Municipal 2016-2018	Órgano Superior de Fiscalización y la Secretaría de Finanzas del Estado de México	Máxima calificación	2016
50	Talleres de Planeación Participativa	Colegio Mexiquense y la Universidad Autónoma del Estado de México	Experiencia exitosa	2016
51	Monitor de Cabildo	Monitor Cabildo	Experiencia exitosa	2016
52	Programa de Mejora Regulatoria	Órgano Superior de Fiscalización	Máxima calificación	2016 2017
53	Programa Municipal de Protección Integral para	Sistema Integral de Protección Integral para Niñas, Niños y Adolescentes	Experiencia exitosa	2017

No.	Indicador	Institución	Evaluación	Año
	Niñas, Niños y Adolescentes			
54	Programa Integral de Movilidad Urbana Sustentable	Gobierno del Estado de México	Experiencia exitosa	2017
55	Certificación de la Norma ISO 9001:2015 (Administración Central)	American Trust Register, S.C.	Certificación	2018
56	Certificación de la Norma ISO 9001:2015 (DIF)	American Trust Register, S.C.	Certificación	2018
57	Certificación de la Norma ISO 9001:2015 (OPDAPAS)	American Trust Register, S.C.	Certificación	2018
58	Manual de Calles: Diseño vial para Ciudades Mexicanas	Secretaría de Desarrollo Agrario, Territorial y Urbano	Reconocimiento	2018
59	Práctica Exitosa Carril Rosa	Gobierno del Estado de México	Práctica exitosa	2017
60	Práctica Exitosa Centro de Valorización	Gobierno del Estado de México	Práctica exitosa	2017
61	Práctica Exitosa Mercado a Bajo Costo	Gobierno del Estado de México	Práctica exitosa	2017
62	Práctica Exitosa Sistema Municipal Anticorrupción	Gobierno del Estado de México	Práctica exitosa	2017
63	Certificación CALEA	Commission on Accreditation for Law Enforcement Agencies, Inc., CALEA	Certificación	2018

Figura 9. Acreditaciones obtenidas. Fuente: Dirección de Gobierno por Resultados del Gobierno Municipal de Metepec.

El Sistema de Administración Municipal por Resultados (SAMUR), registra la ruta crítica, metas y actividades que debe realizar cada una de las áreas de la administración pública involucradas, con el objetivo de lograr el reconocimiento de acreditación de la gestión pública a través de indicadores reconocidos a nivel municipal, estatal, nacional e internacional.

3.3. Plan de Administración por Resultados

3.3.1. Legado

El gobierno municipal de Metepec trabaja bajo un modelo de legado, que se construye a partir de la visión de tres actores fundamentales: la ciudadanía, el presidente municipal y los directores.

El Legado permite desarrollar servicios correspondientes a necesidades y deseos de los ciudadanos y evaluar su efectividad; además de mantener un contacto permanente con la sociedad.

“El Legado para la institución pública es la herencia del gobernante, la obra culminante que lo hace representativo de su administración. El despliegue de acciones y actividades van encaminadas a la creación de valor público”.
(Cuevas, 2015:46)

El principal objetivo del legado es dejar una huella que trascienda en la memoria ciudadana del municipio. El legado puede ser una obra, un programa, un proyecto, o cualquier acción que realice el gobierno municipal y que resulte de gran impacto o beneficio para la ciudadanía.

El Sistema Municipal de Administración Municipal por Resultados (SAMUR), lleva a cabo el seguimiento del legado, a través de los Programas Insignia. El programa insignia que ha distinguido el gobierno municipal de Metepec durante su administración es: Metepec Decide Contigo por la Educación, en donde a través de él, se han entregado paquetes escolares a todos los 36 mil alumnos inscritos en educación básica del sector público, sin importar calificaciones o número de estudiantes por familia.

3.3.2. Misión

La misión es la razón de ser de la organización; la Secretaría de Finanzas del Gobierno del Estado de México (2017), señala que la misión refleja lo que la organización es, haciendo alusión directa a la función general y específica que cumple como instancia de gestión pública. En la mayoría de entidades, el contenido de la misión se asocia al mandato otorgado por su respectiva ley orgánica o norma de creación, la cual define su marco general de actuación.

“Para que una Misión cumpla de la mejor manera su función de guía y dirección de la institución, debe ser motivadora, posible y congruente. Motivadora cuando es capaz de inspirar a todos los que trabajan en el organismo y los impulsa a actuar hacia el logro de metas; congruente porque debe reflejar los valores de la institución y las personas que la dirigen y trabaja en ella; y posible, ya que de lo contrario se puede convertir en una aventura inalcanzable y frustrante”. (Cuevas, 2016:54)

El Sistema de Administración Municipal por Resultados (SAMUR), cuenta con el registro de la misión de cada unidad, coordinación, dependencia, organismo descentralizado y órgano autónomo, donde se define la razón de ser de la institución.

La misión registrada en el sistema, se encuentra lineada a lo descrito en el Manual de Organización de cada área de la administración pública municipal.

3.3.3. Visión

La visión refleja la imagen futura que una organización desarrolla sobre la realidad en la cual trabaja y sobre sí misma.

La visión de cada unidad, coordinación, dependencia, organismo descentralizado y órgano autónomo se encuentra descrita en el Manual de Organización de cada una de ellas.

“Por lo general, la visión incluye tanto los cambios que deseamos lograr en el seno de nuestra población objetivo (y en ocasiones del entorno en su conjunto), como la imagen objetivo de la propia institución”. (Secretaría de Finanzas del Gobierno del Estado de México, 2017:9)

El Sistema de Administración Municipal por Resultados (SAMUR), cuenta con el registro de la visión de cada unidad, coordinación, dependencia, organismo descentralizado y órgano autónomo.

3.3.4. Objetivos

La Secretaría de Finanzas del Gobierno del Estado de México (2017), señala que los objetivos se encuentran alineados con el Plan de Desarrollo Municipal y sus Programas se definen en objetivos específicos, esto es “lo que se pretende lograr”, situación que debe definirse con claridad y calidad, respetando la sintaxis que para tal fin aplica; la definición y alineación de objetivos permite identificar tiempo de cumplimiento, acciones a realizar y cantidad de recursos que se aplicaran.

Los objetivos definen el estado al que se desea llegar, o resultado que se pretende alcanzar. En este sentido, el Sistema de Administración Municipal por Resultados (SAMUR), cuenta con un apartado para la redacción de objetivos, en donde se describe en un enunciado breve, los objetivos del proyecto, los cuales deben cumplir con cinco características deben ser: medibles, específicos, alcanzables, orientados a resultados y sujetos a un marco de tiempo.

El sistema (SAMUR) registra dos tipos de objetivos: de gestión y estratégicos. Señala el Mtro. Ramón Cuevas (2016), que, en la Administración Gubernamental por Resultados, los objetivos al más alto nivel, dentro de un Ámbito de Gobierno de Alta Dirección: Presidencia, Secretaría o Direcciones Generales, se denominan Objetivos Estratégicos; y a los objetivos de una unidad operativa se les denomina objetivos de gestión.

3.3.5. Estrategias

Las estrategias contribuyen al cumplimiento de objetivos, describiendo de forma clara la forma de alcanzarlos, en algunos casos, describe el periodo de tiempo para el logro de resultados.

“Las estrategias son lineamientos generales de acción que establecen una dirección e indican “cómo” lograr el objetivo. Las estrategias son la base para los objetivos de niveles inferiores. Varias estrategias pueden necesitarse para lograr un objetivo”. (Cuevas, 2016:67)

La Secretaría de Finanzas del Gobierno del Estado de México (2017), señala que las estrategias son un grupo de acciones coherentes, viables y convenientes a aplicar para alcanzar cada objetivo estratégico anulando o neutralizando las amenazas, superando las debilidades, aprovechando las oportunidades y

manteniendo o potencializando las fortalezas, lo que permitirá la asignación de recursos y la toma de decisiones tácticas; estas acciones deben ir encaminadas a lograr un posicionamiento competitivo y ventajoso en el entorno socioeconómico, así como a mejorar la eficacia de la gestión.

En el Sistema de Administración Municipal por Resultados (SAMUR), cada unidad, coordinación, dependencia, organismo descentralizado y autónomo, cuenta con el registro de tres estrategias por proyecto, que les permita alcanzar los objetivos. Las estrategias deben:

1. Ser enunciados breves,
2. Comunicar acciones suficientes para lograr un objetivo,
3. Contar con cobertura suficiente para permitir la alineación de objetivos del nivel inferior.

3.3.6. Riesgos

La metodología del Sistema de Administración Municipal por Resultados (SAMUR), cuenta con el registro de posibles riesgos que podrían ocurrir durante el ejercicio de la gestión pública. Según el Mtro. Cuevas (2016), el riesgo es un evento o una condición con incertidumbre que, si ocurre, tiene un efecto negativo y amenaza el logro de un resultado.

Según el Manual del Sistema de Administración Municipal por Resultados (SAMUR), los riesgos pueden:

1. Representan una amenaza para el cumplimiento de los objetivos,
2. Son posibles eventos en el futuro, con incertidumbre en su ocurrencia,
3. Pueden tener una o más causas raíz,
4. Si ocurren, pueden tener uno o más impactos negativos.

Cada proyecto registrado por unidad, coordinación, dependencia, organismo descentralizado y autónomo, registra por lo menos un posible riesgo, con el objetivo de trabajar en acciones que prevengan la materialización de éste, a través de dos fases:

Fase 1. Evaluación y tratamiento de los riesgos.

Durante la planificación se identifican y evalúan los riesgos con el propósito de determinar aquellos que por su alta probabilidad de ocurrencia e impacto potencial constituyen una alta amenaza al logro de los objetivos. A los riesgos identificados se les asigna un funcionario “responsable del riesgo”. El funcionario es responsable de determinar un plan de acciones para mantener el riesgo bajo control.

Fase 2. Monitoreo y control de los riesgos.

Los riesgos son monitoreados y controlados a lo largo de la ejecución de un plan con el propósito de mantener bajo control la incertidumbre y el impacto potencial. El responsable del riesgo monitorea continuamente el entorno para determinar si se ha incrementado la probabilidad de ocurrencia o impacto del riesgo; y se asegura que las acciones de contingencia permanecen relevantes, factibles y suficientes para atender el evento en caso de que ocurra.

3.3.7. Proyectos

La Secretaría de Finanzas del Gobierno del Estado de México (2017), señala que el proyecto representa a un conjunto básico de actividades afines y coherentes que se agrupan para responder al logro de los objetivos de un programa presupuestario, en estos se identifican indicadores, metas de actividad y recursos por unidades administrativas.

“El programa presupuestario representa a un conjunto organizado de actividades que satisfacen uno o más objetivos específicos de un sector de desarrollo, para alcanzar una o varias metas. ... Constituye un vínculo entre las acciones y servicios del sector público, comprendidos en las categorías funcionales con las dependencias ejecutoras y la agrupación del presupuesto”. (Secretaría de Finanzas del Gobierno del Estado de México; 2017:13)

El Sistema de Administración Municipal por Resultados (SAMUR), registra en el año 2018, 651 proyectos en suma de las 28 áreas involucradas.

Los proyectos pueden pertenecer a una o varias vertientes del (SAMUR):

1. Plan de Desarrollo Municipal
2. Agenda para el Desarrollo Municipal
3. Presupuesto basado en Resultados Municipal
4. Compromisos de Gobierno
5. Programas Insignia
6. Acreditaciones

Número de proyectos registrados en (SAMUR), por vertiente, en el ejercicio 2018.

No.	Vertiente	Número de Proyectos
1	Plan de Desarrollo Municipal	68
2	Agenda para el Desarrollo Municipal	285
3	Presupuesto basado en Resultados Municipal	143
4	Compromisos de Gobierno	66
5	Programas Insignia	29
6	Acreditaciones	60

Figura 10. Número de Proyectos por Vertientes del SAMUR. Fuente: Dirección de Gobierno por Resultados del Gobierno Municipal de Metepec.

Cada proyecto cuenta con:

1. Propósito
2. Responsable
3. Fecha de Inicio
4. Fecha de Cumplimiento
5. Objetivos
6. Estrategias
7. Riesgos
8. Observaciones

3.3.8. Metas

Cada uno de los proyectos ingresados en el Sistema de Administración Municipal por Resultados (SAMUR), cuenta con el registro de metas, las cuales tienen el propósito de establecer las acciones sustantivas para el cumplimiento de cada proyecto.

En la metodología del Manual para la Planeación, Programación y Presupuesto de Egresos Municipal para el Ejercicio Fiscal 2018, de la Secretaría de Finanzas del Gobierno del Estado de México (2017), las metas se registran a través del formato PbRM-01c “Metas de actividad por Proyecto” las cuales reflejan la diferencia entre el cumplimiento alcanzado durante el ejercicio fiscal anterior y las cifras programadas que se estimen alcanzar en el ejercicio del año en curso.

Las metas se interrelacionan al fin y el propósito definido en cada proyecto, y representan los efectos inmediatos que se determina conseguir en los proyectos y que en su conjunto permiten alcanzar los objetivos determinados y pueden llegar a generar un impacto o beneficio social en el mediano o largo plazo.

De acuerdo con el Mtro. Ramón Cuevas (2015), la formulación de las metas debe construirse bajo las directrices de:

- Formulación
- Condiciones
- Atributos
- Línea base
- Desarrollo
- Viabilidad
- Objetividad
- Programación

En el Sistema de Administración Municipal por Resultados (SAMUR), se registran las metas a través de una calendarización mensual, lo que permite visualizar el progreso logrado mes a mes, en el logro de cumplimiento de los objetivos del proyecto.

El Sistema de Administración Municipal por Resultados (SAMUR), registra en el año 2018, 1273 metas en suma de las 28 áreas involucradas.

Las metas pertenecen a proyectos vinculados a una o varias vertientes del (SAMUR):

1. Plan de Desarrollo Municipal
2. Agenda para el Desarrollo Municipal
3. Presupuesto basado en Resultados Municipal
4. Compromisos de Gobierno
5. Programas Insignia
6. Acreditaciones

Número de metas registradas en (SAMUR), por vertiente, en el ejercicio 2018.

No.	Vertiente	No. de Proyectos	No. de Metas
1	Plan de Desarrollo Municipal	68	157
2	Agenda para el Desarrollo Municipal	285	289
3	Presupuesto basado en Resultados Municipal	143	649
4	Compromisos de Gobierno	66	80
5	Programas Insignia	29	35
6	Acreditaciones	60	63

Figura 11. Número de Metas por Vertientes del SAMUR. Fuente: Dirección de Gobierno por Resultados del Gobierno Municipal de Metepec.

3.3.9. Actividades

Para que las metas se realicen y lleven a cabo conforme a la calendarización programada, el Sistema de Administración Municipal por Resultados (SAMUR), cuenta con un apartado para el registro de actividades, que permitan alcanzar las metas previstas.

Las actividades concretan las acciones que se necesitan realizar para el cumplimiento de las metas, en consecuencia, los objetivos de cada proyecto.

La metodología del Sistema (SAMUR), basada en: Administración Municipal por Resultados, del Mtro. Ramón Cuevas (2015), señala que la integración de las actividades se registrará por las directrices siguientes:

- Formulación
- Condiciones
- Atributos
- Línea base
- Desarrollo
- Viabilidad
- Objetividad
- Programación

Además, señala que las actividades son un compromiso al que se les debe asignar un responsable, con el objetivo de asegurar el cumplimiento de las metas, objetivos y proyectos. En los datos del responsable de cada actividad, se registra el nombre del funcionario público, así como su correo electrónico y su teléfono celular.

El Sistema de Administración Municipal por Resultados (SAMUR), registra en el año 2018, 6401 actividades en suma de las 28 áreas involucradas.

Las actividades pertenecen a proyectos vinculados a una o varias vertientes del (SAMUR):

1. Plan de Desarrollo Municipal
2. Agenda para el Desarrollo Municipal
3. Presupuesto basado en Resultados Municipal
4. Compromisos de Gobierno
5. Programas Insignia
6. Acreditaciones

Número de actividades registradas en (SAMUR) por vertiente, en el ejercicio 2018.

No.	Vertiente	No. de Proyectos	No. de Metas	No. de Actividades
1	Plan de Desarrollo Municipal	68	157	910
2	Agenda para el Desarrollo Municipal	285	289	2701
3	Presupuesto basado en Resultados Municipal	143	649	2043
4	Compromisos de Gobierno	66	80	284
5	Programas Insignia	29	35	226
6	Acreditaciones	60	63	237

Figura 12. Número de Actividades por Vertientes del SAMUR. Fuente: Dirección de Gobierno por Resultados del Gobierno Municipal de Metepec.

3.3.10. Indicadores

Los indicadores señalan la manera en la que se va a medir el resultado, como señala el Mtro. Ramón Cuevas (2015), el indicador es un instrumento para monitorear, predecir y administrar el desempeño necesario para alcanzar una meta determinada.

En la metodología del Manual para la Planeación, Programación y Presupuesto de Egresos Municipal para el Ejercicio Fiscal 2018 de la Secretaría de Finanzas del Gobierno del Estado de México (2017), señala que los indicadores permiten identificar el logro o beneficio que se espera alcanzar y que a través de los procesos de evaluación se medirán para conocer el nivel de cumplimiento de los objetivos y metas.

De acuerdo a esta metodología, existen dos tipos de indicadores en el SEGEMUN que se han definido para la evaluación del desempeño de la administración pública municipal:

1. **Estratégicos:** Miden el cumplimiento de objetivos estratégicos de los programas del Plan de Desarrollo y del Programa Anual.
2. **De Gestión:** Miden la eficiencia y eficacia de la administración pública municipal, así como también están íntimamente ligados a las acciones y a los productos y servicios, estos se vinculan con los distintos proyectos de la estructura programática y determinan el logro, alcance o beneficio obtenido con la ejecución de acciones y la entrega de servicios y/o productos.

La metodología del Sistema (SAMUR), basada en: Administración Municipal por Resultados, del Mtro. Ramón Cuevas (2015), señala que los indicadores se

encuentran alineados a un sistema de medición que incorpora una jerarquía de indicadores relacionados y asociados a:

- Legado
- Objetivos Estratégicos
- Objetivos de Gestión

Un indicador debe tener en lo posible las siguientes características:

1. **Relevancia.** Los indicadores deben reflejar y evaluar el rendimiento esperado y permiten compararlo con el comportamiento actual.
2. **Confiabilidad.** Los indicadores deben medir de manera precisa los resultados esperados.
3. **Impacto.** Los indicadores deben medir el impacto en términos de resultados, no de actividad.
4. **Utilidad.** Los indicadores deben apoyar la toma de decisiones para, en caso de ser necesario, realinear procesos internos.
5. **Eficiencia.** La actualización de los indicadores debe ser eficiente, sin gran consumo de recursos.
6. **Alcance.** Los indicadores deben cubrir los aspectos principales de la función de la institución.
7. **Fuente.** Las fuentes seleccionadas para los indicadores deben proveer información completa, precisa, consistente y de primera mano.
8. **Aceptación.** Los indicadores deben reflejar la medida de éxito en términos que pueda ser comprendida y aceptada por los clientes internos y externos.

Éstas características, se encuentran en el sistema (SAMUR), como campos para que la información sea registrada por cada una de las áreas.

El Sistema de Administración Municipal por Resultados (SAMUR), registra en el año 2018, 6401 actividades en suma de las 28 áreas involucradas.

La metodología del Sistema (SAMUR), basada en: Administración Municipal por Resultados, del Mtro. Ramón Cuevas (2015), señala que la integración de los indicadores se regirá por las directrices siguientes:

- Medición del desempeño
- Medición de objetivos
- Periodicidad
- Características
- Importancia
- Tipos
- Dimensiones
- Formula

El Sistema de Administración Municipal por Resultados (SAMUR), registra en el año 2018, 1161 indicadores en suma de las 28 áreas involucradas.

Los indicadores pertenecen a proyectos vinculados a una o varias vertientes del (SAMUR):

1. Plan de Desarrollo Municipal
2. Agenda para el Desarrollo Municipal
3. Presupuesto basado en Resultados Municipal
4. Compromisos de Gobierno
5. Programas Insignia
6. Acreditaciones

Número de indicadores registrados en (SAMUR) por vertiente, en el ejercicio 2018.

No.	Vertiente	No. de Proyectos	No. de Indicadores
1	Plan de Desarrollo Municipal	68	68
2	Agenda para el Desarrollo Municipal	285	289
3	Presupuesto basado en Resultados Municipal	143	649
4	Compromisos de Gobierno	66	66
5	Programas Insignia	29	29
6	Acreditaciones	60	60

Figura 13. Número de Indicadores por Vertientes del SAMUR. Fuente: Dirección de Gobierno por Resultados del Gobierno Municipal de Metepec.

3.4. Herramienta Automatizada

Como parte de la innovación gubernamental, el Sistema de Administración Municipal por Resultados (SAMUR), funciona a través del uso de herramientas de tecnologías de la información, a través de la página de internet: www.gobiernoporresultados.com.mx.

La página funciona como un tablero de control que permite sistematizar y gestionar los programas, obras y acciones de la administración municipal reflejados en los proyectos, metas y actividades y responsables de su cumplimiento; estableciendo un monitoreo en tiempo real de los resultados que se alcanzan.

La página es administrada por la Dirección de Gobierno por Resultados, y es utilizada por funcionarios públicos de las 28 áreas de la administración pública municipal.

3.4.1. Administración

3.4.1.1. Usuarios

La administración del Sistema de Administración Municipal por Resultados (SAMUR), cuenta con usuarios que aseguran el funcionamiento ordenado de la plataforma (SAMUR), la cual integra un equipo institucional, a quienes se les entregan usuarios y contraseñas de acuerdo al perfil de usuarios siguientes:

1. Administrador institucional
2. Capacitador institucional
3. Técnico institucional
4. Líder de logística de SAMUR
5. Usuario SAMUR

De acuerdo a los Lineamientos para la Operación del Sistema de Administración Municipal por Resultados (SAMUR) (2017), la función de cada perfil de usuario se describe de la siguiente manera:

1. Administrador institucional.

Es un rol permanente que se encuentra dentro de la administración pública municipal, siendo el administrador general del (SAMUR) la Dirección de Gobierno por Resultados, y los administradores SAMUR los titulares y servidores públicos registrados en el Directorio de Administradores SAMUR; teniendo entre sus funciones manejar el acceso de sus usuarios y el mantenimiento de la estructura organizacional registrada en el (SAMUR).

2. Capacitador institucional.

Usuario promotor de la capacitación y certificación con base en el Estándar de Competencia ECGAGR01 de Cuevas (2016), para el dominio de la metodología, conceptos y componente automatizado SAMUR y tendrá la documentación detallada necesaria para ejecutar sus funciones.

3. Técnico institucional.

Es el perfil que se le da al técnico que programa el (SAMUR), siendo experto en su materia para la construcción de la plataforma en línea a través del uso de una, página que permita el uso del sistema, alineado a la metodología y diseño del (SAMUR), así como la solución de problemas técnicos que ocurran.

4. Líder de logística de SAMUR.

Es un rol que responde a los servidores públicos para coordinar y apoyar la logística de capacitación y asistencia para inducir la información de resultados que se registra en el (SAMUR) de cada unidad, coordinación, dependencia, organismo y órgano autónomo de la administración municipal.

5. Usuario SAMUR.

También conocido como Enlace SAMUR, es el perfil que utilizan los servidores públicos con roles permanentes dentro de cada unidad, coordinación, dependencia, organismo y órgano autónomo que están capacitados como expertos en la metodología, con asistencia obligatoria a los eventos para el manejo del SAMUR, y preferentemente certificados en el Estándar de Competencia ECGAGR01, a fin de garantizar la calidad de la información registrada y dominio de la metodología de Gestión para Resultados (GpR).

3.4.2. Metodología

El Sistema de Administración Municipal por Resultados (SAMUR), funciona a través del ciclo de Gestión para Resultados (GpR), que de acuerdo con el Mtro. Ramón Cuevas (2015), se compone de 5 etapas:

1. Planeación
2. Seguimiento
3. Monitoreo
4. Evaluación
5. Comunicación de Resultados

3.4.2.1. Planeación

La Universidad Nacional Autónoma de México (2018) señala que la planeación, en el marco de la Gestión para Resultados (GpR), constituye una herramienta imprescindible para que, por un lado, una institución tenga rumbo (claridad en su propósito), y por el otro, que las acciones emprendidas la conduzcan a la generación y logro de resultados. En ese sentido, resulta importante identificar el propósito y contenido de las etapas y componentes de un proceso genérico de planeación.

De acuerdo al Manual para la Planeación, Programación y Presupuesto de Egresos Municipal para el Ejercicio Fiscal 2018 de la Secretaría de Finanzas del Gobierno del Estado de México (2017), la planeación se compone por:

- Misión
- Visión
- Diagnóstico
- Objetivo
- Estrategias
- Líneas de Acción

“En la literatura especializada se distinguen tres niveles del proceso de planeación al interior de las organizaciones; comprenden desde lo más global o general hasta lo más local y específico. Para su definición es necesario considerar la estructura organizativa como un continuo de niveles estrechamente coordinados, de este modo se distinguen: el estratégico, el táctico y el operativo”. (Universidad Nacional Autónoma de México UNAM; 2018:11)

El proceso de planeación en el Sistema de Administración Municipal por Resultados (SAMUR), cuenta con los siguientes elementos:

1. Misión

Se registra la misión de la unidad, coordinación, dependencia, organismo u órgano.

2. Visión

Se registra la visión de la unidad, coordinación, dependencia, organismo u órgano.

3. Estructura Orgánica

Se selecciona una de las seis vertientes, en donde se registrará el proyecto a trabajar.

- Plan de Desarrollo Municipal
- Agenda para el Desarrollo Municipal
- Presupuesto basado en Resultados Municipal
- Compromisos de Gobierno
- Programas Insignia
- Acreditaciones

4. Nombre del Proyecto

Se escribe el nombre del proyecto o programa a realizar.

5. Propósito

Se registra el propósito del proyecto.

6. Objetivos

Se registran los objetivos estratégicos y de gestión del proyecto.

7. Estrategias

Se registran tres estrategias que permitirán conseguir los objetivos.

8. Riesgos

Se registran uno o más posibles riesgos que en caso de materializarse, podrían impedir el logro de objetivos.

9. Responsable

Se registra el nombre, teléfono celular y correo electrónico del responsable general de la realización del proyecto; en mayoría de los casos, se registra el titular del área.

10. Fecha de Inicio

Se coloca la fecha de inicio del proyecto, registrando el día, mes y año.

11. Fecha de Cumplimiento

Se coloca la fecha de término del proyecto, registrando el día, mes y año.

La planeación a través del Sistema de Administración Municipal por Resultados (SAMUR), permite que sea estratégica y flexible, ya que cada unidad, coordinación, dependencia u organismo puede diseñar y registrar su información según la necesidad y normatividad aplicable a cada una de sus áreas.

3.4.2.2. Seguimiento

La Guía Metodológica para el Seguimiento y Evaluación del Plan de Desarrollo Municipal Vigente (2017), señala que a través del seguimiento es posible dimensionar parte del cumplimiento de los objetivos, estrategias y líneas de acción, además de que ayuda a identificar lo que se está haciendo, al comparar los resultados con los datos programados presupuestados correspondientes y a verificar los logros para en su caso reconducir las metas.

De acuerdo con la metodología del Sistema (SAMUR), basada en Administración Municipal por Resultados (2015), del Mtro. Ramón Cuevas, indica que el seguimiento permite monitorear oportunamente la gestión pública para diagnosticar su estado actual y generar alertas de prevención y corrección con el fin de tomar decisiones acertadas, a través de la verificación de las acciones emprendidas por parte de las dependencias y organismos de la administración municipal ajustándose a la planificación estratégica y operativa.

El Sistema de Administración Municipal por Resultados (SAMUR), realiza el seguimiento de los proyectos registrados en cada una de las seis vertientes a través de:

1. Metas

Las metas se registran con una periodicidad mensual, permitiendo cumplir objetivos a corto plazo; al término de cada mes se da seguimiento a los resultados alcanzados, para que, en caso de contar con algún incumplimiento, los responsables tomen decisiones a fin de cumplir con las metas.

2. Actividades

Las actividades pueden conseguir un cumplimiento diario dependiendo de la naturaleza del área de ejecución, el seguimiento de estas actividades se puede realizar diariamente, todos los días se pueden conseguir resultados.

3. Indicadores

Los indicadores, evalúan la eficiencia de los proyectos registrados en el sistema (SAMUR), el seguimiento de los indicadores se realiza de manera mensual, bimestral, trimestral y semestral.

El seguimiento a las vertientes y los proyectos través del (SAMUR), generan un margen más amplio para tomar decisiones oportunas a fin de conseguir los resultados previstos en el tiempo programado para su cumplimiento.

3.4.2.3. Monitoreo

Con base a la Guía Metodológica para el Seguimiento y Evaluación del Plan de Desarrollo Municipal Vigente (2017), el monitoreo es una función de seguimiento, una actividad continua que utiliza la recopilación sistemática de datos sobre indicadores específicos para ofrecer a la administración y a los principales interesados una continua intervención de desarrollo con indicaciones del grado de avance en el logro de los objetivos.

“El monitoreo es una actividad constante y de amplio alcance. Es esencial un buen monitoreo para una administración eficaz, y a menudo implica dar seguimiento a los indicadores relativos a los objetivos”. (Guía Metodológica para el Seguimiento y Evaluación del Plan de Desarrollo Municipal Vigente; 2017:192)

La metodología del Sistema (SAMUR), basada en Administración Municipal por Resultados (2015), del Mtro. Ramón Cuevas, indica que el área coordinadora del (SAMUR), brinda monitoreo a la planeación, identificación, registro y evaluación de la programación de todas las áreas que integran el gobierno municipal, resuelve dudas, realiza cambios o adecuaciones necesarias en el sistema, en estricto apego a los criterios de programación que determine el Presidente Municipal.

El monitoreo al Sistema de Administración Municipal por Resultados (SAMUR), lo realizan los usuarios administradores, revisando que todos los elementos del (SAMUR) funcionen correctamente, siendo éstos:

1. Herramienta Automatizada
2. Usuarios (SAMUR)
3. Estructura Orgánica
4. Estructura Programática
5. Planeación
6. Seguimiento
7. Evaluación
8. Comunicación de Resultados
9. Proyectos
10. Objetivos
11. Estrategias
12. Metas
13. Actividades
14. Indicadores

El monitoreo al sistema (SAMUR), permite contar con un margen más amplio para tomar decisiones oportunas a fin de controlar los avances de la gestión pública local, que permitan conseguir los resultados previstos en el tiempo programado para su cumplimiento.

3.4.2.4. Evaluación

La Guía Metodológica para el Seguimiento y Evaluación del Plan de Desarrollo Municipal Vigente (2017), define que la evaluación es la búsqueda exploratoria para verificar cómo se están haciendo las cosas en un intervalo de tiempo; esta búsqueda

se basa en la comparación de lo que se está obteniendo respecto a los objetivos planteados y genera la información para tomar decisiones.

“La evaluación es la valoración sistemática y objetiva de la política pública especificada en los Programas presupuestarios y sus proyectos, en los cuales se establecen objetivos, estrategias, líneas de acción y metas de actividad... su propósito es determinar el cumplimiento de los objetivos que les dieron origen, la eficiencia del desarrollo, la eficacia, el impacto y/o la sustentabilidad”. (Guía Metodológica para el Seguimiento y Evaluación del Plan de Desarrollo Municipal Vigente; 2017:193)

El Sistema de Administración Municipal por Resultados (SAMUR), cuenta con diferentes etapas de evaluación, las cuales aplican a los proyectos, metas, actividades e indicadores, que permiten con su diseño e implementación la valoración de resultados.

La metodología del Sistema (SAMUR), basada en Administración Municipal por Resultados (2015), señala que la evaluación refleja el grado de eficacia y eficiencia, con que han sido empleados los recursos destinados a alcanzar los objetivos previstos, posibilitando la determinación de las desviaciones programáticas y se adopten medidas correctivas que garanticen el cumplimiento adecuado de los objetivos planteados.

Durante el proceso de evaluación, los resultados se cotejan, analizan y emiten los datos para las distintas jerarquías del gobierno municipal. La evaluación a través del sistema (SAMUR) proporciona información útil que fomenta la mejora continua de planes y programas dentro del proceso de toma de decisiones y logro de resultados.

Una vez pasada la evaluación, se solventan los resultados alcanzados o no alcanzados, se les da seguimiento y se mide el impacto causado en la población objetivo del proyecto, a través del uso de indicadores.

3.4.3. Sistema de Alertas

Para el logro oportuno de los objetivos de cada proyecto, se debe cumplir con las tareas diarias asignadas a través de las actividades que permiten el cumplimiento de metas mensuales.

Ante la carga diaria de trabajo con la que cuentan los funcionarios públicos, resulta importante contar con una herramienta que recuerde sus tareas prioritarias para el logro de resultados; esta herramienta se materializa en el Sistema de Alertas.

El Sistema de Alertas de (SAMUR), se asocian directamente a los tiempos establecidos en la programación, se emiten vía correo electrónico a los responsables registrados en el cumplimiento de las metas, actividades e indicadores, de manera preventiva días antes de llegar la fecha programada para su cumplimiento, a fin de registrar la evidencia que soporte la realización de la acción requerida; y una segunda alerta para avisar que venció el tiempo programado.

A través del registro de evidencias, es posible verificar, comprobar y constatar que las acciones emprendidas por parte de las áreas que integran el gobierno municipal, se ajustan a la planeación registrada en el sistema.

De acuerdo a la metodología del Sistema (SAMUR), basada en Administración Municipal por Resultados (2015), el Sistema de Alerta controla el cumplimiento de objetivos y logro de resultados a través de dos ámbitos:

1. Preventivo.

Consiste en la mitigación de riesgos, es decir, en la reducción de la probabilidad de ocurrencia y del nivel de impacto tanto en la ejecución de las actividades y metas como en el cumplimiento de la planificación estratégica y operativa.

2. De Resultados.

Consiste en la comprobación del cumplimiento de los resultados generados de los proyectos, metas y actividades registradas por las dependencias y organismos.

3.4.4. Planes

Los Lineamientos para la Operación del Sistema de Administración Municipal por Resultados (SAMUR), señalan que el sistema generará los reportes necesarios para la toma de decisiones que sirvan como fuente de información sobre el desempeño actual de las unidades, coordinaciones, dependencias y organismos que integran la administración municipal; destacando información clave de éxito para quienes toman las decisiones al más alto nivel.

Para la planeación anual de resultados en la administración pública, el gobierno municipal a través del sistema (SAMUR) promueve la planeación, programación y evaluación de proyectos, objetivos, estrategias, riesgos, actividades, metas e indicadores en el diseño y formulación de los planes siguientes:

3.4.4.1. Plan Anual Comprometido

Integra la información a manera de resumen ejecutivo que se registró durante el proceso de planeación en el sistema (SAMUR), que de acuerdo a los Lineamientos del (SAMUR) (2017), el plan se entrega durante los primeros veinte días hábiles de enero de cada año a la dependencia coordinadora de la planeación municipal, que para el caso de estudio es la Dirección de Gobierno por Resultados del gobierno municipal de Metepec.

Las áreas que integran el gobierno municipal, elaboran su plan de conformidad a la metodología y formularios del (SAMUR), en donde se planean los resultados que lograrán durante un año de ejercicio y se comprometen a alcanzar los resultados mediante la ejecución de objetivos, estrategias, actividades, metas, proyectos e indicadores planeados en el año, el cual debe ser conocido, validado y autorizado por el Presidente Municipal.

3.4.4.2. Plan Mensual de Resultados Comprometidos-Realizados

Da a conocer el cumplimiento de las metas alcanzadas durante el mes inmediato anterior; y en caso de que el área no haya conseguido la meta, se registra el detalle del incumplimiento de la actividad, fecha y datos del responsable a cargo.

El reporte se envía a los enlaces SAMUR y a los titulares las unidades, coordinaciones, dependencias y organismos del gobierno municipal, durante los primeros 10 días del mes siguiente del evaluado.

3.4.4.3. Plan Anual de Resultados Comprometidos-Realizados

El Plan Anual reúne los resultados alcanzados por las unidades, coordinaciones, dependencias y organismos durante un año de ejercicio, e integra un balance de lo planeado contra lo ejecutado, donde se identifican las áreas de oportunidad para diseñar estrategias de mejora a los contenidos del (SAMUR).

De acuerdo a los Lineamientos del (SAMUR) (2017), el plan anual se integra a través de la página del (SAMUR) durante los primeros 15 días hábiles del mes de diciembre de cada año, y se entrega a los titulares de cada área.

3.4.4.4. Plan Anual Comunicado

El objetivo del Plan Anual Comunicado es dar a conocer los resultados alcanzados durante el año y los que fueron comunicados, con el propósito establecer los mecanismos que contendrán las estrategias que mejoren la comunicación de resultados de proyectos, objetivos, estrategias, metas, actividades e indicadores durante el año inmediato siguiente.

Los Lineamientos del (SAMUR) (2017), señalan que el Plan se integra durante los primeros 15 días hábiles del mes de diciembre de cada año.

3.4.5. Comunicación de Resultados

De acuerdo a la metodología de Administración Municipal por Resultados de Cuevas, Ramón (2015), la comunicación por resultados se logra a través de canales de comunicación que permitan a la población objetivo, conocer los resultados alcanzados por el gobierno municipal.

La metodología del Sistema (SAMUR), basada en: Administración Municipal por Resultados, del Mtro. Ramón Cuevas (2015), señala que la integración de la comunicación por resultados se regirá por las directrices siguientes:

1. Contexto
2. Sujeto o beneficiario
3. Resultado obtenido
4. Impacto

En el proceso de comunicación de resultados, se consideran los beneficios a la población objetivo, estableciendo datos prioritarios y la mejoras a los programas, obras y acciones registrados en el (SAMUR). El proceso de comunicación por resultados, es el último paso de la metodología de Gestión para Resultados (GpR), implantada en el gobierno municipal de Metepec, durante la administración 2016-2018.

Las unidades, coordinaciones, dependencias y organismos del gobierno municipal, registran a través de la página del (SAMUR), los resultados logrados en un periodo de tiempo, el cual está alineado con la planeación inicial anual.

3.5. Competencia de Funcionarios Públicos

Para el proceso de implementación de la metodología del Sistema de Administración Municipal por Resultados (SAMUR), basada en: Administración Municipal por Resultados, del Mtro. Ramón Cuevas (2015), se considera necesario que los servidores públicos involucrados, desarrollen competencias, conocimientos y habilidades en Gestión para Resultados (GpR), así como en el uso de la herramienta.

El objetivo de desarrollar competencias, permite que los servidores públicos cuenten con capacidades de innovación, adaptación y aprendizaje continuo; a diferencia de la burocracia antes de la Gestión para Resultados como se muestra a continuación:

Procesos Tradicionales	Procesos Modernos
1. Producción en serie	1. Producción diferenciada
2. Especialización	2. Polivalencia
3. Puestos de trabajo definidos	3. Redes de trabajo
4. Actividades repetitivas	4. Innovación y creatividad
La capacitación es secundaria	La capacitación es fundamental

Figura 14. Comparativo de Procesos Burocráticos. Fuente: Administración Municipal por Resultados, Cuevas, (2015).

Para el caso del proceso de implementación del Sistema de Administración Municipal por Resultados (SAMUR), se llevaron a cabo dos capacitaciones:

1. Taller para implementar el SAMUR
2. Estándar de Competencia Laboral (ECGAGR01)

3.5.1. Taller para implementar el SAMUR

Para la implementación del Sistema de Administración Municipal por Resultados (SAMUR), se lleva a cabo el Taller para implementar el (SAMUR) durante el primer trimestre del año, con el objetivo de dar a conocer el uso de la herramienta (SAMUR) a los servidores públicos que fungen como enlaces SAMUR de cada área del gobierno municipal.

Durante el Taller que imparte el área responsable de administrar el (SAMUR), que para la presente memoria de trabajo es la Dirección de Gobierno por Resultados, se presentan los conocimientos indispensables para que en los diferentes niveles del SAMUR sean utilizados con eficacia, siendo estos niveles los siguientes:

- Estructura orgánica
- Estructura programática
- Usuarios SAMUR
- Vertientes del sistema
- Planeación estratégica

Las competencias que adquieren los servidores públicos en el Taller, les permiten que el proceso de implementación del Sistema de Administración Municipal por Resultados (SAMUR) se logre de manera exitosa.

El desarrollo del Taller se basa en la Norma Técnica Estándar de Competencia Laboral: Administración Gubernamental por Resultados ECGAGR01, de Cuevas (2016).

3.5.2. Estándar de Competencia Laboral (ECGAGR01)

Después de que los servidores públicos conocen los principios básicos de la Gestión para Resultados en el Taller para implementar el (SAMUR), se lleva a cabo una capacitación de bajo la Norma Técnica de Estándar de Competencia Laboral: Administración Gubernamental por Resultados ECGAGR01, de Cuevas (2016), la cual cuenta con 4 etapas de etapas de estudio:

1. Planeación
2. Seguimiento
3. Evaluación
4. Comunicación

El Estándar tiene como objetivo capacitar y certificar a los servidores públicos involucrados en el proceso de implementación del Sistema de Administración

Municipal por Resultados (SAMUR), demostrando competencias para desarrollar una cultura de monitoreo y evaluación que fortalezca la incorporación del enfoque de Administración Gubernamental para Resultados en el municipio, a través de la planeación, seguimiento, evaluación y comunicación de una gestión pública de calidad, orientada a resultados.

“La Formación con Enfoque de Competencia Laboral es una alternativa de formación que se orienta al desarrollo de las personas en general, y de sus competencias laborales en particular, por lo que tiene como referente permanente la descripción sistemática del trabajo a través de estándares de desempeño, como pueden ser los Estándares de Competencia Laboral; y de las necesidades específicas de la empresa o institución en la que se va a desarrollar, y es aplicable en programas de formación para el trabajo”.
(Cuevas, 2015:14)

En la implementación del Estándar en el gobierno municipal de Metepec, participaron 50 servidores públicos en 7 sesiones de trabajo denominadas:

1. Gobierno por resultados
2. Competitividad para una Administración por Resultados
3. Marco Lógico: Teoría y Práctica
4. Indicadores del Plan de Gobierno
5. Seguimiento de Indicadores del Plan de Gobierno
6. Evaluación de Indicadores del Plan de Gobierno
7. Comunicación de los Resultados del Plan de Gobierno

Los 50 servidores públicos que participaron en las sesiones del Estándar, son enlaces SAMUR de las 28 áreas de trabajo de la administración pública municipal

de Metepec. A continuación, se presenta una tabla que muestra el número de servidores públicos por área que recibieron el curso de capacitación bajo el Estándar de Competencia Laboral (ECGAGR01):

Área	Número de servidores públicos
1. Secretaría Particular de Presidencia	1
2. Unidad de Oficina de la Presidencia;	2
3. Unidad de Logística;	1
4. Unidad de Transparencia;	1
5. Coordinación de Comunicación Social;	1
6. Coordinación de Gobierno Digital y Electrónico;	1
7. Coordinación de Protección Civil y Bomberos;	2
8. Secretaría del Ayuntamiento;	2
9. Tesorería Municipal;	1
10. Contraloría Municipal;	1
11. Consejería Jurídica Municipal;	1
12. Dirección de Administración;	1
13. Desarrollo Social;	2
14. Dirección de Cultura;	1
15. Dirección de Desarrollo Económico, Turístico y Artesanal;	2
16. Dirección de Desarrollo Urbano y Metropolitano;	2
17. Dirección de Educación;	2
18. Dirección de Gobernación;	2
19. Dirección de Gobierno por Resultados;	6
20. Dirección de Medio Ambiente;	1
21. Dirección de Igualdad de Género;	2
22. Dirección de Obras Públicas;	2
23. Dirección de Seguridad Pública y Tránsito;	2
24. Dirección de Servicios Públicos;	2

Área	Número de servidores públicos
25. Organismo Público Descentralizado de Agua Potable, Alcantarillado y Saneamiento (OPDAPAS);	4
26. Sistema Municipal del Desarrollo Integral de la Familia (SMDIF);	2
27. Instituto Municipal de Cultura Física y Deporte de Metepec (IMCUFIDEM); y	2
28. Defensoría Municipal de los Derechos Humanos de Metepec.	1
Total	50

Figura 15. Servidores públicos que participaron en las sesiones del Estándar. Fuente: Dirección de Gobierno por Resultados del Gobierno Municipal de Metepec.

Después de concluir las sesiones del Estándar, el gobierno municipal de Metepec llevó a cabo el 30 de julio de 2017 una ceremonia de clausura, donde se reconoció y entregó la constancia de certificación a los servidores públicos que participaron en la capacitación.

Durante la ceremonia de clausura el Dr. José Martínez Vilchis, Director del Instituto de Evaluación Educativa del Estado de México; brindó la conferencia magistral. Además, se contó con la presencia del a Director General del Instituto de Profesionalización de Servidores Públicos del Poder ejecutivo del gobierno del Estado de México, Yonatán Eleuterio Michoa; el Director de la Evaluación del Desempeño de la Secretaría Estatal de Finanzas, Hugo Ayala Ramos; y el Rector de Instituto Universitario del Estado de México (IUEM), Mario Luis Pérez Méndez.

CAPITULO 4. PROYECTOS INSTITUCIONALES ABIERTOS

4.1. Proyectos Institucionales Abiertos

Para fortalecer el proceso gestión para resultados en el ejercicio gubernamental, es necesario que todos los agentes involucrados se unan, cada uno con sus responsabilidades.

Bajo la autonomía con la que cuentan los gobiernos municipales para desarrollar su forma de gobierno y administración, se propone fortalecer el uso de la metodología de gestión para resultados con el objetivo de formar una gestión orientada a mejorar los procesos del ejercicio gubernamental.

*"La Gestión para Resultados es un marco conceptual cuya función es la de facilitar a las organizaciones públicas la dirección efectiva e integrada de su proceso de creación de valor público, a fin de optimizarlo asegurando la máxima eficacia, eficiencia y efectividad de su desempeño, la consecución de los objetivos de gobierno y la mejora continua de sus instituciones".
(Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo CLAD, 2007:18).*

Como se describe en la presente memoria de trabajo, el Sistema de Administración Municipal por Resultados (SAMUR), es una herramienta que ayuda a gestionar resultados de manera interna en el gobierno municipal; los servidores públicos responsables de su operación, son los encargados de registrar la planeación, revisar su seguimiento, monitoreo, evaluación y comunicación de resultados. Sin embargo; se presenta una propuesta para que el sistema incluya el procesamiento de proyectos institucionales abiertos, entendidos estos, como programas o planes gubernamentales de fácil acceso y consulta para todos los servidores públicos y habitantes del municipio.

Se propone que los proyectos institucionales abiertos involucren algunas de las vertientes del Sistema de Administración Municipal por Resultados (SAMUR), siendo estas:

1. Compromisos de Gobierno
2. Plan de Desarrollo Municipal
3. Agenda para el Desarrollo Municipal

Además de programas, proyectos u acciones que considere el Presidente Municipal o líderes de equipo de trabajo.

Los proyectos institucionales abiertos, reflejan el seguimiento del cumplimiento de metas y objetivos de forma cuantitativa, misma que puede ser consultada de forma abierta por cualquier persona que consulte la página del sistema SAMUR, además brinda oportunidad a los ciudadanos de expresar comentarios en los temas expuestos.

Para la justificación y desarrollo de la propuesta de seguimiento de proyectos institucionales abiertos, se presentan dos ejes: la participación ciudadana y el tablero de seguimiento.

La demanda creciente de ciudadanos, instituciones, organizaciones públicas, privadas y sociales; los gobiernos deben reinventar sus procesos, siendo evidentes para que los ciudadanos puedan reconocerlos.

“El gobierno no solo hace más de lo que solía hacer, sino que muchas de sus tareas las realiza de manera diferente. Uno de los temas centrales de este texto es que un estado orientado al desempeño es en esencia un estado en transición, que se adapta a condiciones y oportunidades cambiantes”.
(Dussage, 2016:64)

En el ejercicio de una Gestión para Resultados (GpR), uno de los agentes más importantes son los ciudadanos, ya que son ellos, los destinatarios finales de todo el ejercicio gubernamental.

“Los ciudadanos son los destinatarios del valor creado por el sector público, sea como individuos o como parte de una colectividad. En tantos individuos, los ciudadanos son electores, usuarios, contribuyentes y funcionarios; en tanto miembros de una colectividad, participan en distintas formas organizativas existentes en la sociedad civil” (Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo CLAD, 2007:184).

En modelos de innovación gubernamental, los ciudadanos están involucrados y con una participación activa; a pesar de que ellos no son operadores de la gestión para resultados, son un elemento importante para su desarrollo y consolidación.

“La consolidación de la GpR, y en general de la administración pública moderna, se define en buena medida por el grado y calidad de la inclusión y participación de los ciudadanos. Son ellos quienes exigen al Estado el cumplimiento de sus obligaciones, y de la madurez de sus convicciones y prácticas democráticas depende la calidad de sus demandas”. (Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo CLAD, 2007:184).

El Sistema de Administración Municipal por Resultados (SAMUR), no cuenta con una interacción directa con el ciudadano, ya que al entrar a la página los ciudadanos no pueden consultar ninguna información a través de ella.

En la presente memoria se sugiere la creación de un tablero de seguimiento donde se incluya la participación ciudadana en el monitoreo de proyectos institucionales abiertos, con el objetivo de que los ciudadanos conozcan el cumplimiento de objetivos y metas de al menos tres vertientes del sistema SAMUR, siendo estas:

1. Compromisos de Gobierno
2. Plan de Desarrollo Municipal
3. Agenda para el Desarrollo Municipal

A través del tablero de seguimiento, los ciudadanos podrán consultar el nivel cumplimiento de cada vertiente, además de solicitar respuesta de justificación en caso de que el Estado incumpla algún requisito, objetivo o línea de acción.

4.1.1. Tablero de seguimiento de proyectos institucionales abiertos

El Tablero de seguimiento de proyectos institucionales abiertos, se apega a flexibilización de la burocracia pública y la conformación integral de una gestión para resultados, cambiando el modelo de relación entre el Estado y los ciudadanos, donde estos últimos se empoderan al participar en las decisiones públicas, en la consecución de los objetivos de gobierno y en la mejora continua de la gestión local.

Para involucrar la participación ciudadana en el Sistema de Administración Municipal por Resultados (SAMUR), la presente memoria de trabajo ofrece una propuesta para incorporar un tablero de seguimiento de proyectos institucionales abiertos. Si bien el sistema SAMUR a través de su metodología basada en la GpR, ya es un tablero de control de la gestión pública, el único canal de interacción con el ciudadano es de manera indirecta a través del proceso de comunicación por resultados.

A través del tablero de seguimiento, el ciudadano podrá visualizar el conjunto de valores públicos creados por la gestión pública que benefician directamente a la población, además de evaluar la vertiente, obra o acción, permitiendo que el gobierno municipal reciba la percepción ciudadana y conozca la satisfacción del usuario.

Con el uso de sistemas de información que permiten monitorear la acción pública, como lo es SAMUR, se puede informar a la ciudadanía, identificar y evaluar el aporte realizado. En la integración del tablero de seguimiento, se toman en cuenta las siguientes directrices:

1. Informar resultados o logros alcanzados.
2. Dar a conocer únicamente resultados o valores públicos creados, dejando a un lado el proceso de gestión para conseguirlos.
3. Conocer la percepción ciudadana.

Todo esto para que los resultados representen la dimensión más importante del desempeño, reconociendo que la información sobre dichos resultados, como señala Dussage (2016) con frecuencia no está disponible o cuenta mucho trabajo obtenerla; y que incluso cuando hay datos disponibles, la relación causal entre las políticas gubernamentales y las condiciones sociales puede ser problemática.

Para la integración del tablero de seguimiento de proyectos institucionales con participación ciudadana, se propone la siguiente construcción:

1. Propuesta de página principal de SAMUR.



Figura 16. Propuesta página principal de SAMUR. Fuente: Elaboración propia.

2. Propuesta de seguimiento de proyectos institucionales abiertos.

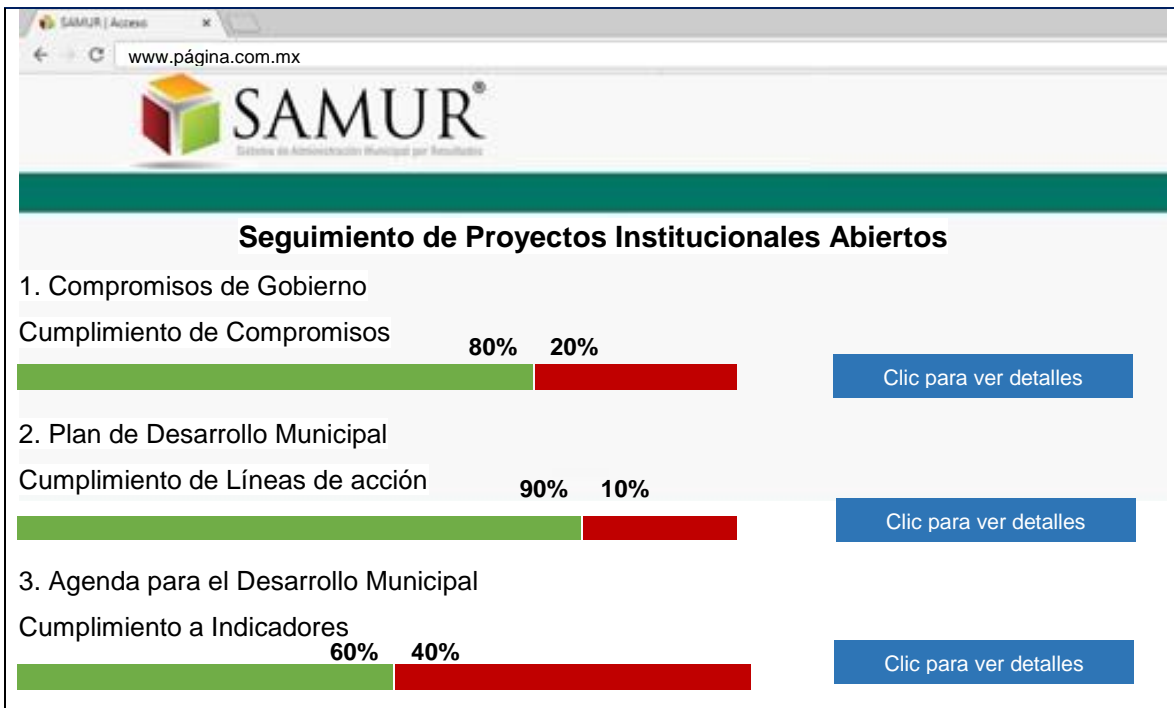


Figura 17. Propuesta de seguimiento de proyectos institucionales abiertos. Fuente: Elaboración propia.

3. Propuesta de detalles de seguimiento de proyectos institucionales abiertos.

The screenshot displays the SAMUR website interface for tracking open institutional projects. The page title is 'Seguimiento de Proyectos Institucionales Abiertos'. It is organized into three main sections, each with a compliance percentage and a list of items:

- 1. Compromisos de Gobierno (Cumplimiento: 80%)**
 - Item: Compromiso 1. Cumplido
 - Item: Compromiso 2. Cumplido
 - Item: Compromiso 3. Por cumplir
 - Item: Compromiso 4. Cumplido
- 2. Plan de Desarrollo Municipal (Cumplimiento: 90%)**
 - Item: Línea de acción 1. Cumplida
 - Item: Línea de acción 2. Por cumplir
 - Item: Línea de acción 3. Cumplida
 - Item: Línea de acción 4. Por cumplir
- 3. Agenda para el Desarrollo Municipal (Cumplimiento: 60%)**
 - Item: Agenda Básica. Indicadores de Gestión
 - Indicadores en Verde: 150 de 177
 - Item: Agenda Ampliada. Indicadores de Desempeño
 - Indicadores en Verde: 50 de 91

Each section includes a green button with the following options: Comentario, Solicitar Información, and Solicitar Justificación.

Figura 18. Propuesta de detalles de seguimiento de proyectos institucionales abiertos. Fuente: Elaboración propia.

El tablero de seguimiento de proyectos institucionales abiertos se une a la herramienta de innovación de la gestión municipal, que empodera a los ciudadanos, al tiempo que rinde cuentas del ejercicio de la administración pública local.

“La transformación municipal camina a velocidades diferentes y a través de itinerarios múltiples. La ola innovadora esté cada vez más presente y contagia al conjunto nacional, lo cual genera éxitos y fracasos que deben ser estudiados y entendidos”. (Guillen, 2007:206)

Para un gobierno que ha planteado la importancia de decidir juntos el destino de la ciudad, y luchar conjuntamente en contra de la exclusión, la discriminación y la desigualdad, resulta fundamental proporcionar productos, resultados y valor público de calidad, los cuales con el rostro que el gobierno muestra a su sociedad.

“Firme voluntad de incrementar los resultados en beneficio de la población, hacer un uso más efectivo de los recursos, prevenir la corrupción y generar valor público”. (Dussauge, 2016:7)

La gestión pública aporta un marco para mejorar la capacidad de gestión de la Administración pública, así como aumentar la gobernabilidad del sistema político.

CONCLUSIONES

Derivado de la especialización que obtuve en 2 años y 6 meses participando como auxiliar de apoyo en la Subdirección de Organización e Innovación, de la Dirección de Gobierno por Resultados, del gobierno municipal de Metepec; donde se implementó el modelo de gestión para resultados: Sistema de Administración Municipal para Resultados (SAMUR), me permito llegar a las siguientes conclusiones:

1. El gobierno municipal de Metepec a través del uso del Sistema de Administración Municipal por Resultados (SAMUR), consiguió flexibilizar la burocrática a través de la articulación de relaciones intergubernamentales y la colaboración horizontal entre dependencias, organismos descentralizados y autónomos en cada una de las seis vertientes: Plan de Desarrollo Municipal, Agenda para el Desarrollo Municipal, Compromisos de Gobierno, Programas Insignia, Presupuesto basado en Resultados Municipal, y Acreditaciones; además de fortalecer el avance de la gestión pública en la creación de mecanismos de innovación municipal.
2. La herramienta SAMUR contribuyó a modernizar el ejercicio de la gestión pública municipal de Metepec, brindando monitoreo, seguimiento y evaluación a proyectos que incorporan la participación ciudadana, como son: Presupuesto Participativo, Metepec Decide Contigo por la Educación, Norma de Igualdad Laboral y No Discriminación, Mercado a bajo costo, Programa Alimentario Social, SIPINNA, Mejora Regulatoria, Licencia de Funcionamiento Permanente, Cartas de Servicio y Talleres de Planeación Participativa, por mencionar algunos. Los proyectos han beneficiado a 227 mil 827 habitantes del municipio y mil 874 servidores públicos.

3. El SAMUR brinda seguimiento, monitoreo y evaluación al cien por ciento de los proyectos que dependencias, organismos descentralizados y autónomos de la gestión gubernamental, funcionando como un tablero de control de la gestión pública que ayuda a la toma de decisiones, a través del establecimiento de estándares de calidad e indicadores de desempeño explícitos y medibles. Hasta el ejercicio 2018, el sistema permite contar con el monitoreo en tiempo real del cumplimiento de: 651 proyectos, 6 mil 401 actividades, 720 indicadores y mil 273 metas anuales; confirmando con esto la hipótesis presentada en la presente memoria de trabajo.
4. Contribuyendo a la innovación gubernamental, durante el desarrollo del modelo SAMUR, se fortalecieron las competencias de los servidores públicos en el conocimiento de la metodología Gestión para Resultados (GpR), evidencia de ello, son los 50 servidores públicos que alcanzaron concluir con éxito el programa de capacitación bajo el Estándar de Competencia Laboral: Administración Gubernamental por Resultados ECGAGR01.
5. El gobierno municipal de Metepec convirtió sus prácticas y estructuras de gobierno tradicionales en nuevas dinámicas y esquemas para gestión óptima de recursos, con el uso de una herramientas tecnológica de innovación gubernamental, que permitió generar mejoras en el desempeño, apostando a la construcción integral de una gobernanza local a través del uso del SAMUR.
6. La implementación de SAMUR a través de una plataforma digital, aportó a la creación de una gestión eficiente en los distintos niveles del gobierno municipal de Metepec, permitiendo al ejecutivo, directivos y personal operativo, tener el control de cada actividad, así como de los resultados

obtenidos o valor público creado; cada mes mostró la situación en tiempo real del cumplimiento de los mismos y fueron informados a la ciudadanía a través de la comunicación por resultados con la que cuenta el sistema.

7. La propuesta de mejora, busca fortalecer el control de la gestión pública a través de la creación de un tablero de seguimiento de proyectos institucionales abiertos, con el objetivo de facilitar la participación ciudadana en el involucramiento de temas públicos, expresando sus ideas y exigiendo al estado respuestas en caso de incumplimiento de objetivos o metas de proyectos específicos.

El Sistema de Administración Municipal por Resultados (SAMUR), representa un parteaguas en el ejercicio gubernamental de los gobiernos municipales mexicanos, refleja el avance de madurez de mecanismos de innovación, fortalece las instituciones y materializa las propuestas de una Gestión para Resultados (GpR).

BIBLIOGRAFÍA

Amartya Sen; *“El valor de la democracia”*, Ed. 2006.

Argyriades, Demetrios; *“Resistencia al cambio Algunas observaciones críticas sobre discursos contemporáneos con respecto a la reforma administrativa”*, Universidad Nacional Autónoma de México, Ed. 2005.

Asensio Romero, Pedro; *“El Libro de la Gestión Municipal”*, Ed. Díaz de Santos 2012.

Borgucci, Emmanuel; *“Resistencia al cambio en las organizaciones desde la perspectiva del estructuralismo constructorista”*, Universidad del Zulia Venezuela, Ed. 2008.

Cadena Inostroza, Cecilia; *“Administración pública y democracia: el proceso histórico y los obstáculos al cambio”*, Universidad Autónoma del Estado de México, Ed. 2004.

Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD); *“Modelo abierto de gestión para resultados en el sector público”*, Revista del CLAD Reforma y Democracia, Caracas, Venezuela, Ed. 2007.

CIDE *“Gobierno de Proximidad. La Capacidad y el Ingenio de la Gestión Local Mexicana”*, Centro de Investigación y Docencia Económicas (CIDE), Ed. 2006.

Cuevas Martínez, Ramón; *“Administración Municipal por Resultados”*, Ed. 2015.

Cuevas Martínez, Ramón; *“Estándar de Competencia: Administración Gubernamental por Resultados ECGAGR01”*, Ed. 2016.

Dussage Laguna, Mauricio I.; *“Gestión para Resultados”*, Escuela de Administración Pública de la Ciudad de México, Ed. 2016.

Fajardo-Dolci, Germán; H, Manuel Ramiro; *“Innovación Revista Médica del Instituto Mexicano del Seguro Social”*, Ed. 2015.

Gallucci, Soledad; Larraburu, Diana; *“La calidad como herramienta para la innovación en la gestión pública municipal”*, Universidad Nacional del Sur Argentina, Ed. 2005.

García-Cabrera, Antonia Mercedes; Álamo-Vera, Francisca Rosa; García-Barba Hernández, Fernando; *“Antecedentes de la resistencia al cambio: factores individuales y contextuales”*, Ed. 2011.

García Rubiano, Mónica; Gómez Navarro, Pilar; Londoño, Olga Patricia; *“Relación entre motivación y resistencia al cambio en personas que trabajan en una empresa del sector público, en Bogotá (Colombia)”*, Universidad Santo Tomás Colombia, Ed. 2009.

Gobierno Municipal de Metepec, México; *“Página oficial”*, consultada de enero 2017 a junio 2018, en la dirección electrónica: [www.gobiernoporresultados.com.mx].

Guillen López, Tonatiuh; González Pantoja, Liliana; Rojo Calzada, Pablo; *“Gobierno de Proximidad. La Capacidad y el Ingenio de la Gestión Local Mexicana”*, Centro de Investigación y Docencia Económicas (CIDE), Ed. 2007.

Instituto de Administración Pública del Estado de México, A.C., *“Premio IAPEM a la Gestión Municipal 2017”*, Ed. 2017.

Instituto de Administración Pública del Estado de México; *“Página oficial”*, consultada el 3 de junio de 2018, en la dirección electrónica:

[<http://www.iapem.mx/wp-content/uploads/2017/08/GANADORES-DEL-PIGM2017.pdf>].

Lara, Hiram Ángel; *Reseña de "Innovación en gobiernos locales: un panorama de experiencias municipales en México" de Enrique Cabrero*, El Colegio de Sonora, Ed. 2003.

López Duque, María Esperanza; Restrepo de Ocampo, Luz Estella; López Velásquez, Gloria Lucia; *"Resistencia al cambio en organizaciones modernas"*, Universidad Tecnológica de Pereira Colombia, Ed. 2013.

Martínez, Alejandra; Merlino, Aldo; Garbero, Vanesa; Barzola, Erika; *"Representaciones sobre las normas de género: La resistencia al cambio"*, Ed. 2011.

Maslow, Abraham H.; *"Motivación y Personalidad"*, Sagitario, Barcelona, Ed. 1975.

Mora, Rodrigo, *Reseña de "Where Good Ideas Come From: The Natural History of Innovation" de Johnson, S.* INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales [en línea] 2011, 21 (Sin mes): [Fecha de consulta: 18 de septiembre de 2018] Disponible en: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81822453020>> ISSN 0121-5051.

Morales Chainé, Silvia; Santoyo Velasco, Carlos; *"Incremento en la Resistencia al Cambio por Reforzamiento de Conducta Alternativa: Un Estudio Traslacional"*, Ed. 2014.

Órgano Oficial del Gobierno Municipal de Metepec, Estado de México; *"Bando Municipal de Metepec, Estado de México, 2018"*, Gaceta Municipal No. 07, Ed. 2018.

Órgano Oficial del Gobierno Municipal de Metepec, Estado de México; *“Código de Reglamentación Municipal de Metepec, Estado de México (CRMMEM)”*, Gaceta Municipal No. 09, Ed. 2017.

Órgano Oficial del Gobierno Municipal de Metepec, Estado de México; *“Lineamientos para la operación del Sistema de Administración Municipal por Resultados (SAMUR)”*, Gaceta Municipal No. 61, Ed. 2017.

Órgano Oficial del Gobierno Municipal de Metepec, Estado de México; *“Plan de Desarrollo Municipal 2016-2018 de Metepec, Estado de México”*, Gaceta Municipal No. 31, Ed. 2016.

Rachadell, Manuel; *“Innovaciones en el régimen municipal”*, Universidad de los Andes Venezuela, Ed. 2006.

Secretaría de Finanzas del Gobierno del Estado de México *“Manual para la Planeación, Programación y Presupuesto de Egresos Municipal para el Ejercicio Fiscal 2018”*, Periódico Oficial Gaceta del Gobierno, Ed. 2017.

Taylor, Frederick Winslow; *“Principios de la Administración Científica”*, México: Herrero Hermanos, Sucs., Ed. 1977.

Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM); *“Planeación y Presupuesto orientado a Resultados”*, Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM); Secretaría de Hacienda y Crédito Público, Ed. 2018.