



# **COLEGIO DE POSTGRADUADOS**

INSTITUCION DE ENSEÑANZA E INVESTIGACIÓN EN CIENCIAS AGRÍCOLAS

## **CAMPUS PUEBLA**

POSTGRADO DE ESTRATEGIAS PARA EL DESARROLLO AGRÍCOLA REGIONAL

### **CALIDAD DE LA GESTIÓN DE LOS GOBIERNOS MUNICIPALES; EL CASO IWA 4 EN ZACATLÁN**

**BARRIOS MARTINEZ MARIO ALEJANDRO**

**T E S I S PRESENTADA COMO REQUISITO PARCIAL  
PARA OBTENER EL GRADO DE:**

**MAESTRO EN CIENCIAS**

***PUEBLA, PUEBLA***

***2010***



**COLEGIO DE POSTGRADUADOS**  
INSTITUCIÓN DE ENSEÑANZA E INVESTIGACIÓN EN CIENCIAS AGRÍCOLAS  
CAMPECHE-CÓRDOBA-MONTECILLO-PUEBLA-SAN LUIS POTOSÍ-TABASCO-VERACRUZ

CAMPUE-43-2-03 ANEXO

**CARTA DE CONSENTIMIENTO DE USO DE LOS DERECHOS DE AUTOR  
Y DE LAS REGALÍAS COMERCIALES DE PRODUCTOS DE INVESTIGACIÓN**

En adición al beneficio ético, moral y académico que he obtenido durante mis estudios en el Colegio de Postgraduados, el que suscribe **Mario Alejandro Barrios Martínez**, alumno de esta institución estoy de acuerdo en ser participe de las regalías económicas y/o académicas, de procedencia nacional e internacional, que se deriven del trabajo de investigación que realicé en esta institución, bajo la dirección del Profesor **Dr. Arturo López Espinosa**, por lo que otorgo los derechos de autor de mi tesis “**CALIDAD DE LA GESTION DE LOS GOBIERNOS MUNICIPALES; EL CASO IWA 4 EN ZACATLAN**” y de los productos de dicha investigación al Colegio de Postgraduados. Las patentes y secretos industriales que se puedan derivar serán registrados a nombre del Colegio de Postgraduados y las regalías económicas que se deriven serán distribuidas entre la Institución, el Consejero o Director de Tesis y el que suscribe, de acuerdo a las negociaciones entre las tres partes, por ello me comprometo a no realizar ninguna acción que dañe el proceso de explotación de dichos productos a favor de esta Institución.

Diciembre 2010

H. Puebla de Zaragoza

**Mario Alejandro Barrios Martínez**

**Dr. Arturo López Espinosa**

Vo. Bo.

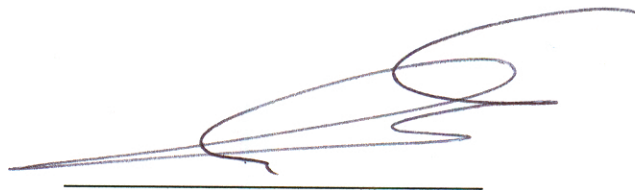
**PROFESOR CONSEJERO**

La presente tesis intitulada: **Calidad de la gestión de los gobiernos municipales; el caso IWA 4 en Zacatlán**, realizada por el alumno: Mario Alejandro Barrios Martínez, bajo la dirección del Consejo Particular indicado, ha sido aprobada por el mismo y aceptada como requisito parcial para obtener el grado de:

**MAESTRIA EN CIENCIAS EN ESTRATEGIAS PARA EL DESARROLLO  
AGRICOLA REGIONAL**

**CONSEJO PARTICULAR**

**Consejero**



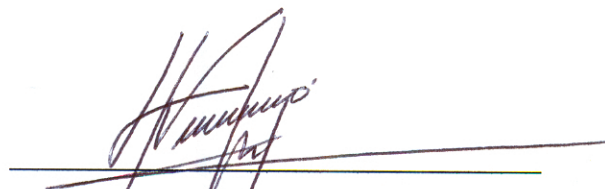
**Dr. Arturo López Espinosa**

**Asesor**



**Dr. Antonio Macías López**

**Asesor**



**Dr. José Luis Castro Villalpando**

**Diciembre 2010**

## **RESUMEN**

### **LA GESTION DE LOS GOBIERNOS MUNICIPALES; EL CASO IWA 4 EN ZACATLAN**

**Mario Alejandro Barrios Martínez**  
**Colegio de Postgraduados, 2010**

Zacatlán es el primer municipio del estado de Puebla, en implementar el Modelo de Gestión de la Calidad para Gobiernos Confiables IWA 4, desarrollado por Carlos Gadsden Carrasco, sistema que actualmente se desarrolla en diversos gobiernos locales del mundo como en las Repúblicas de Chile, Uruguay y España y de nuestro país como las ciudades de Irapuato, León, Guanajuato y Nuevo León y que tiene como objetivo principal lograr administraciones municipales eficientes, participativas y de confiabilidad para la población de acuerdo a estándares internacionales establecidos por la Norma ISO 9001:2000. La administración 2008-2011 del municipio de Zacatlán determinó aplicar el Modelo IWA 4 basándose en la identificación de áreas de oportunidad para fomentar el desarrollo local a partir de la tipificación de oportunidades que surjan del propio ayuntamiento.

De acuerdo a los resultados obtenidos se pudieron verificar cambios sustanciales en las diferentes áreas que integran la administración municipal, lográndose por vez primera la elaboración del Plan Municipal de Desarrollo del Municipio del Estado de Puebla con la metodología de IWA 4, en donde es importante mencionar la participación de instituciones de educación superior como El Colegio de Postgraduados, la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla y El Colegio de Puebla. Un aspecto importante, producto de la aplicación del Modelo IWA 4, es la creación de un Comité de Calidad en donde participan representantes de la sociedad civil y que tiene como propósito verificar los avances logrados por la implementación del Modelo, así como elaborar propuestas para su mejoramiento. El Modelo aplicado presenta debilidades en la administración municipal que debe superar con medidas prácticas enfocadas a ofrecer servicios de calidad a la población del municipio.

Palabras clave: Desarrollo Económico Local, Planeación Participativa, Participación Ciudadana, Gobernanza.

## **ABSTRACT**

### **MUNICIPAL GOVERNMENT'S WORK ON IWA 4 IN ZACATLAN**

**Mario Alejandro Barrios Martínez**

**Colegio de Postgraduados, 2010**

Zacatlán is the first municipality implementing the Quality Negotiations for Trustworthy Governments IWA 4 developed by Carlos Gadsden. This system nowadays is developed in many Local governments in the world as in Chile, Uruguay and Spain and in our country in Irapuato, León, Guanajuato y Nuevo León and has as a main goal to achieve efficient and participative municipal administrations trustworthy to the population in accordance to international standards established by ISO 9001-2000 regulations. Based in this methodology Zacatlán, Puebla, Mexico municipal administration 2008-2011 decided to put into practice IWA 4 Model from typifying opportunities that from the city council itself.

In accordance to the obtained results, substantial changes in different areas of the municipal administration could be verified, achieving, for the first time in this municipal the Puebla State Municipal Development Plan with the IWA 4 methodology, with the very important participation of education institutions like Colegio de Postgraduados, Benemérita Universidad Autónoma de Puebla and El Colegio de Puebla.

An important result of IWA 4 Model is the creation of a Quality Committee with representative people from civil society. Its purpose is verify the Implementation Model advances, so as to elaborate improving suggestions.

The applied model still has some weak spots that must be superseded with practical actions focused to offer quality services to the local people.

**Key Words:** Local Economic Development, Participative Planning, Citizen Participation, Government

## **DEDICATORIA**

### **A mis padres**

Bardomiano y Yolanda, In Memoriam

### **A mis hermanos**

Yolanda, Héctor, Miriam, Irma, José, Teresa, Lorena, Salvador y Edgar

### **A mi esposa**

Irma María

### **A mis hijas**

Ashianty Estefanía y Raxa Alessandra

## **AGRADECIMIENTOS**

Al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT)

Al Colegio de Postgraduados, Campus Puebla

A la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla (BUAP)

A la Administración Municipal de Zacatlán, Puebla 2009-2011

A los Directivos, Personal Académico y Administrativo del Colegio de Postgraduados,  
Campus Puebla

Al Instituto de Ciencias Jurídicas de Puebla, A.C.

A mi Consejero Académico Dr. Arturo López Espinosa

A mi Asesor Dr. Antonio Macías López

A mi asesor Dr. José Luis Castro Villalpando

Al Dr. Carlos Gadsden Carrasco

A Benjamín Ruiz Cabañas- Izquierdo

A Juan Carlos Arellano Castillo

A los alumnos de Administración de Empresas del Campus Buap Chignahuapan

# CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN.....	2
2. PROBLEMA, OBJETIVOS E HIPOTESIS.....	9
<b>2.1 El Problema</b> .....	9
<b>2.2 Objetivo General</b> .....	10
<b>2.3 Objetivos Particulares:</b> .....	11
<b>2.4 Hipótesis</b> .....	12
3. MARCO TEORICO CONCEPTUAL.....	14
<b>3.1 Desarrollo Económico Local</b> .....	14
<b>3.2 Desarrollo Centrado en la Gente</b> .....	19
<b>3.3 Marco Jurídico del Gobierno Municipal</b> .....	21
<b>3.4 Diversos Enfoques de Estudio del Municipio</b> .....	22
<b>3.5 Administración Municipal; IWA 4</b> .....	29
4. METODOLOGÍA.....	36
<b>4.1 Fundamento de la Investigación</b> .....	36
<b>4.2 Modelo de Análisis; El IWA 4</b> .....	36
<b>4.3 Métodos, técnicas y análisis</b> .....	41
5. RESULTADOS .....	44
<b>5.1 Marco Referencial</b> .....	44
5.1.1 Características del Municipio .....	44
5.2 Sistema de Gestión de Calidad IWA 4 en los dos primeros años del Gobierno Municipal .....	71
5.3 Resultados de la aplicación de cuestionarios .....	76
5.4 Indicadores de Desarrollo Municipal .....	89
6. CONCLUSIONES.....	91



6.1 En cuanto a las Acciones para Consolidación del Modelo IWA 4 en el Municipio de Zacatlán .....	92
6.2. En cuanto a consideraciones/riesgos .....	93
7. RECOMENDACIONES .....	945
7.1 Calidad dl Modelo IWA 4 .....	95
7.2 Acciones propuestas .....	95
8. BIBLIOGRAFIA .....	978
9. ANEXOS.....	10910
<b>ÍNDICE DE CUADROS.....</b>	<b>x</b>

## INDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Tasa de crecimiento poblacional.....	48
Cuadro 2. Proyecciones de población 2030.....	48
Cuadro 3. Tasa de crecimiento poblacional.....	49
Cuadro 4. Tasa de crecimiento poblacional estimada .....	49
Cuadro 5. Tamaño de poblaciones .....	51
Cuadro 6. Estructura orgánica municipal .....	52
Cuadro 7. Características de la población municipal .....	54
Cuadro 8. Inventario agrícola (primavera-verano) del municipio de Zacatlán .....	56
Cuadro 9. Índice de marginación municipal.....	62
Cuadro 10. Sistema educativo municipal .....	64
Cuadro 11. Población alfabetizada .....	65

# 1. INTRODUCCIÓN

De acuerdo a la opinión de Sánchez Bernal (2000), la idea de implementar en nuestro país una política encaminada a promover el desarrollo local no es bien aceptada sobre todo porque se considera que la integración de nuestra economía a los estados Unidos es la mejor solución para promover el desarrollo económico. Para este autor en México se pueden distinguir dos visiones económicas dominantes acerca del desarrollo regional que son la keynesiana y la neoclásica. La primera fue predominante en el periodo de 1945 a 1975 en donde se observa una creciente intervención del estado para fortalecer polos de crecimiento, derivando en una mayor desigualdad regional e intrarregional, concentración de recursos y una inequitativa distribución de ingresos. La inestabilidad económica de finales de los años 70 orilló al estado a reducir su participación en la economía, propiciando el predominio de la visión neoclásica en lo que respecta a las desigualdades regionales. Este enfoque sostiene que la promoción del desarrollo es una función del Estado central apoyado por las agencias internacionales; las limitaciones de este proceso dieron paso a un movimiento nacional de descentralización y a una mayor participación de la comunidad en la promoción de su propio desarrollo.

En este contexto los funcionarios de la administración municipal 2008-2011 de Zacatlán Puebla apostaron por la implementación de un modelo de gestión de la calidad que permita la continuidad de procesos y programas exitosos a largo plazo, considerando que las mejores prácticas que una administración municipal puede tener en nuestro país no pueden ser garantizadas por más de tres años al no existir un sistema que le de confiabilidad. Rompiendo con la costumbre establecida de elaborar planes de desarrollo municipal únicamente para cubrir con los requisitos establecidos por la legislación en la materia se trabajó para crear un programa de fortalecimiento municipal de largo alcance, basado en estándares nacionales e internacionales como la Agenda 21, la Agenda Desde lo Local y su operativización a través del acuerdo internacional IWA 4 (Modelo de gestión de calidad para gobiernos municipales), subsanando las deficiencias que persisten y manteniendo los procedimientos que operan satisfactoriamente. Los esfuerzos por construir e implementar modelos que permitieran a los

municipios desarrollarse a partir de criterios de calidad internacional surgieron en México a partir del documento del Programa para un Auténtico Federalismo elaborado por el gobierno federal en el año 2001 especificando que para el fortalecimiento de gobiernos locales deberían tomarse en cuenta el desarrollo regional equilibrado, la profesionalización, la capacitación, el servicio civil de carrera y la innovación administrativa en la gestión pública de los gobiernos locales .

Desde 1995 se ha tratado de medir la gobernanza municipal en México. Tal fue el caso del proceso de medición de la gestión de los 46 municipios de Guanajuato, Esta fue la primera medición de gestión de municipios aplicada a un estado completo en México. Esta medición fue nuevamente aplicada en todos los municipios del estado con los mismos indicadores en 1999 por la Universidad Autónoma Metropolitana de Xochimilco, D.F. para la Coordinación de Desarrollo Regional del Gobierno del Estado de Guanajuato. Desde entonces, a partir de experiencias varias y diversas se han logrado importantes avances y aprendizajes, coexistiendo en este proceso dos enfoques. El primero basado en las mejores prácticas registradas para ser premiadas. El segundo, basado en 39 prácticas mínimas de calidad que todo municipio de manera integral debería de tener y que se explica con detalle en el anexo correspondiente, con fundamento en la Agenda Local 21 de la ONU, y el consenso de las tres asociaciones nacionales de municipios. Siguiendo estas pautas, el Ayuntamiento 2008-2011 se planteó como Misión: *Consolidar un gobierno sensible, innovador, eficiente, eficaz y con amplia vocación democrática, que a través del esfuerzo compartido con sus habitantes integre, coordine y promueva políticas públicas con profundo sentido social, bajo estándares de calidad; sujetándose a los principios de estado de derecho, transparencia y rendición de cuentas.* Y como Visión: *Ser un Municipio con Gobierno Confiable, a través de su desarrollo institucional integral, económico sostenible, social incluyente y ambiental sustentable, que se refleje en calidad de vida de la población.* Por primera vez se plasmó en un Plan de Desarrollo Municipal de esta población el reconocimiento de la falta de credibilidad de los funcionarios municipales entre la ciudadanía, comprometiéndose el nuevo ayuntamiento a lograr un impacto decisivo en la población y en los actores económicos, potenciales detonadores del desarrollo, mejorando la calidad de la gestión municipal mediante la implementación del IWA

Expertos contratados por la administración municipal referida, desarrollaron la metodología de IWA 4 a utilizar en este municipio contemplando en ella cuatro cuadrantes:

1. Desarrollo institucional para un buen gobierno
2. Desarrollo económico sostenible
3. Desarrollo social incluyente
4. Desarrollo ambiental sustentable.

Asimismo, se planteó como objetivo general: Direccionar las acciones de la gestión gubernamental eficientando y fomentando la calidad de los servicios públicos a cargo del Gobierno Municipal con la finalidad de establecer un Municipio confiable a través de la profesionalización del recurso humano y el desarrollo de procesos de la función pública con estándares e indicadores de clase mundial. Para los fines de esta investigación, el análisis se centra exclusivamente en el cuadrante número dos: Desarrollo económico sostenible, que incluye ocho indicadores:

1. Innovador de alternativas económicas
2. Promotor del empleo y del potencial productivo
3. Responsable del abastecimiento de productos básicos
4. Promotor de la formación para el empleo local
5. Promotor del turismo
6. Sistema e infraestructura para las comunicaciones
7. Promotor del sector agropecuario
8. Promotor de industria y servicios.

El trabajo de investigación presenta los resultados sobre la experiencia de la aplicación del Modelo de Gestión de la Calidad para Gobiernos Confiables IWA 4 en el municipio de Zacatlán, Puebla, específicamente en lo que se refiere al cuadrante número dos de esta metodología: *Desarrollo económico sostenible de la administración municipal 2008-2011 durante sus dos primeros dos años de gestión.*

De acuerdo al Plan Municipal de Desarrollo de la administración mencionada, la sociedad requiere una gestión cada vez más comprometida y transparente, buscando impulsar un gobierno confiable e innovador que sea cercano a la gente, que ofrezca servicios de calidad con la eficiencia y el trato afable y expedito que merece todo ciudadano. Con una gestión que promueva ahorros internos para destinar cada vez más recursos para impulsar programas que permitan mejorar los niveles de bienestar de la población en todas las localidades del municipio. Siguiendo con esta lógica, se pone en marcha un sistema de gestión de la calidad, integral, único y acreditado que proporcione todos los servicios en forma coherente y confiable, basado en la mejora continua de los procesos administrativos y los servicios al ciudadano; transparente, socialmente responsable y con las mejores condiciones de seguridad pública y de protección para la población. Se suma a lo anterior el objetivo de construir un gobierno responsable, con una buena gestión de la calidad, transparente y socialmente confiable asegurando un buen desempeño fiscal y una sana administración financiera. Fomentando, asimismo, una participación ciudadana organizada y responsable.

En el ánimo de generar y promover experiencias exitosas de la aplicación de este modelo, los resultados obtenidos en el primer año de gestión del gobierno municipal se han presentado en diversos foros como lo son el Congreso del estado de Puebla, la ciudad de León, Guanajuato y en la República de Uruguay, además de instituciones de educación superior. En el evento efectuado en el Congreso del estado se dio a conocer el modelo IWA 4 así como los resultados obtenidos, comprometiéndose los legisladores asistentes a promover un punto de acuerdo para que esta metodología se convierta en Ley y sea una obligación su aplicación en los 216 municipios restantes de la entidad. En los congresos académicos en que se presentaron las experiencias de su implementación en el municipio de Zacatlán, se logró un intercambio de ideas y la promoción de los logros obtenidos y en el caso específico del evento realizado en la República de Uruguay se trabajó para obtener la certificación internacional respectiva. De los 217 municipios que conforman el estado de Puebla, el municipio de Zacatlán es el único que en este trienio 2008-2011 adoptó como política pública la implementación del Modelo de Calidad IWA 4, elaborado específicamente para el logro de gobiernos confiables a nivel mundial. De acuerdo con los responsables de esta administración municipal, para lograr el

desarrollo local a largo plazo debe terminarse con la reinversión trianual de los municipios en nuestro país.

En este sentido, Gadsden (2007) plantea como objetivo del IWA 4 la elaboración de directrices para la construcción de un sistema de gestión integral de la calidad en los gobiernos locales *“de tal manera que permita descubrir desde una perspectiva sólida cómo son los procesos, las actividades principales que estos tienen partiendo de las necesidades de sus ciudadanos. Dichos procesos se encuentran en un sistema que permite la visualización de las actividades y por ende el control y la mejora”*. (p. 18) Con un municipio con las características de Zacatlán en donde coexisten grandes desigualdades económicas y sociales; altos grados de marginación, especialmente entre la población indígena y campesina con un alto potencial de desarrollo, una ubicación geográfica envidiable y una cultura e historia con siglos de tradición, es imperativo desarrollar nuevas formas de gobierno que se ajusten a los requerimientos locales en un contexto de globalización. Por otro lado, la confianza de la ciudadanía en sus autoridades es cada día más baja motivada por los altos grados de corrupción e ineficacia presentes en la mayoría de las administraciones municipales. Reconociendo esta administración el grave problema de distanciamiento entre gobernantes y gobernados se planteó en un hecho inédito en la vida política del municipio: *“Contar con un sistema de gestión de la calidad, integral, único y acreditado que proporcione todos los servicios en forma coherente y confiable. Basado en la mejora continua de los procesos administrativos y los servicios al ciudadano; transparente, socialmente responsable y con la mejores condiciones de seguridad pública y de protección para la población”*.

Para el logro de estos objetivos implementó desde el inicio de la administración el modelo IWA 4 (International Workshop Agreement), que son las directrices para la aplicación de la norma ISO 9001 2000 de manera integral en Gobiernos Locales y que busca que la actuación de las autoridades tenga un impacto decisivo en los ciudadanos y en los actores económicos – potenciales detonadores del desarrollo-. De acuerdo con Gadsden (2007), desde la segunda mitad de la década de los 80s los municipios se han ido convirtiendo en México en un tema importante de estudio. Este interés nace de dos vertientes principales; la primera se basa en la

certeza de que únicamente a través del desarrollo local será posible el acceso a mejores niveles de vida, y la segunda es producto de la transformación política del país.

De esta manera se han elaborado un sinnúmero de valiosas investigaciones sobre una amplia gama de aspectos de la vida municipal, sin embargo, por lo menos en el estado de Puebla no se tiene conocimiento de algún trabajo sobre el tema que nos ocupa, y menos en un municipio de desarrollo medio que pretende certificarse con estándares de calidad mundial y colocar al ciudadano en el centro del desarrollo. La ISO 9001:2000 se ha aplicado en diferentes municipios en México y en el mundo. Sin embargo la manera en cómo se ha realizado ha sido parcial sólo en algunos procesos, que pueden o no ser los más importantes (P. 19). En la administración municipal de Zacatlán se trabaja para implementar este modelo de manera integral, de ahí la importancia de un trabajo de investigación sobre esta experiencia. Para medir los alcances de esta metodología se proyectaron en el Programa de Desarrollo Integral Zacatlán (Prodiz) las inversiones de los tres niveles de gobierno a realizar en el primer año de gestión, incluyendo el porcentaje de población a beneficiar, y las metas que se pretendían alcanzar en tres ejes básicos: pobreza y marginación, tejido social y acciones de alto impacto. En relación a estos ejes se planteó atender al 44 por ciento de la zona urbana con una inversión de 13 millones 950 mil pesos, al 46 por ciento de la zona rural con una inversión de 18 millones de pesos y al 10 por ciento de la zona indígena con una inversión de 2 millones 450 mil pesos, recursos aportados por el programa Pibai.

Con fondos del programa Prosspys se destinaron 8 millones 479 mil 800 pesos para alcantarillado y 7 millones 640 mil pesos para agua potable. Con recursos del programa UPP se proyectó invertir 2 millones 034 mil pesos para agua potable, un millón 045 mil pesos para alcantarillado, 400 mil pesos en caminos, 400 mil pesos en un centro comunitario, 500 mil pesos en electrificación, 350 mil pesos en infraestructura deportiva, 300 mil pesos en infraestructura educativa, 100 mil pesos en infraestructura urbana y 630 mil pesos en infraestructura diversa. Del Ramo 33 se planeó invertir 61 millones 220 mil pesos. Inversión que, en suma, tiene como propósito para este Ayuntamiento beneficiar a la población del municipio pero, al mismo tiempo, legitimar y permitir un margen de maniobra en zonas



urbanas y suburbanas a través de acciones de alto impacto y de la modernización administrativa, creando la confianza necesaria por medio de la participación ciudadana.

## **El Contenido**

El trabajo de investigación se organiza como a continuación se indica: en el primer capítulo se hace referencia a las atribuciones jurídicas que en la actualidad tiene la institución municipal para promover su propio desarrollo, considerando la participación social, la planificación participativa y la innovación en este nivel de gobierno. En el segundo capítulo se aborda el problema de la falta de confianza de la ciudadanía en sus autoridades, específicamente en el nivel local en donde persisten estructuras caciquiles enfocadas a la sustracción de recursos económicos y a la invención del municipio cada tres años. Se presentan los orígenes y principios del modelo de Gestión de la Calidad para Gobiernos Confiables IWA 4, haciendo énfasis en el marco normativo que le da forma.

El tercer capítulo describe el problema, hipótesis y objetivos de la investigación y en el cuarto capítulo se hace referencia al marco teórico conceptual que incluye el sustento filosófico del desarrollo económico en beneficio de la gente; de igual manera se presenta con detalle el sustento teórico del concepto de Desarrollo Económico Local (DEL).

En el quinto capítulo se presenta el marco de referencia en que se ubica el municipio de Zacatlán poniendo énfasis en la información de los recursos con que cuenta, en el sexto se expone la metodología utilizada para analizar la implementación del modelo IWA 4 en la administración municipal 2008-2011, durante sus dos primeros años de gestión.

El séptimo capítulo se presentan los resultados de la eficiencia y confiabilidad lograda por la administración municipal 2008-2011, fundamentalmente en lo que se refiere al cuadrante número dos: Desarrollo económico sostenible. El octavo capítulo contiene las conclusiones de la evaluación realizada a los procesos de gestión de la calidad ejecutados y a la aceptación de las poblaciones consideradas en esta investigación.

Por último, en el noveno capítulo se plantean las propuestas para mejorar la aplicación del modelo IWA 4, así como de las acciones que se sugieren para mejorar los resultados obtenidos en el segundo cuadrante.

## 2. PROBLEMA, OBJETIVOS E HIPOTESIS

Considerando que la identificación del problema a investigar y el planteamiento de objetivos generales y específicos representan una parte fundamental en el desarrollo de una investigación de este tipo, a continuación se presenta la interrogante principal que tratará de responder este trabajo y que considero es el punto de partida del análisis de la aplicación y los resultados del modelo mencionado.

### 2.1 El Problema

La pregunta que guía este trabajo de investigación es la siguiente: *¿La aplicación del modelo IWA 4 representa un cambio real en las prácticas administrativas de gobierno municipal y en el impulso al desarrollo local y a la participación ciudadana?*

Este modelo propone la identificación de áreas críticas para desarrollar proyectos innovadores que permitan al municipio ofrecer servicios de calidad, la adopción de mejores prácticas administrativas, evaluar las estructuras administrativas y desarrollar la competitividad municipal bajo estándares internacionales. De igual manera, establece los compromisos y la magnitud de los objetivos a lograr en materia de inversión en infraestructura social, con base en la efectividad del desarrollo institucional del municipio generando confiabilidad en el manejo de los recursos y las acciones que se implementen; genera información útil para la toma de decisiones en la instrumentación de acciones empresariales que apoyen la inversión en el municipio atendiendo al desarrollo económico sostenible de la región; permite ubicar el nivel de eficiencia y eficacia del municipio en relación a los productos y servicios ofrecidos a efecto de poder detonar con acciones la responsabilidad social empresarial, atendiendo al desarrollo social incluyente; detecta de manera integral los ámbitos de competencia e influencia para impulsar el desarrollo local reflejando mejores niveles de bienestar, por medio de la aplicación óptima de los recursos públicos disponibles. En cuanto al impulso a la participación ciudadana, esta metodología autoevalúa el desempeño de la administración municipal con el propósito de promover la participación ciudadana en el ejercicio de la

función pública generando oportunidades de desarrollo humano. (Cruz Roma Consultores, 2008)

Una vez especificado el problema de investigación se procede a delimitar el objetivo general y los objetivos específicos de esta investigación.

## **2.2 Objetivo General**

Uno de los grandes retos a los que las sociedades se enfrentan en nuestros días, es la necesidad de desarrollar y mantener la confianza de los ciudadanos en sus gobiernos e instituciones. A este respecto, los gobiernos locales tienen la importante función de crear las condiciones mínimas que les permita evaluar y potenciar sus estructuras administrativas e implementar acciones para mejorar sus servicios de cara a la ciudadanía, como “Gobierno Local Confiable”. Gadsden (2007) señala que el gobierno federal no puede desarrollar municipios partiendo de que estos se desarrollan de manera interdependiente a partir de su propia autonomía y potencialidades específicas. Desde este punto de vista, a lo más que puede aspirar desde el gobierno central es a la creación de condiciones propicias para eliminar los obstáculos que los municipios enfrentan en este proceso. Este nuevo enfoque paradigmático considera al ciudadano como el centro del desarrollo de las instituciones de los tres órdenes de gobierno por lo que se plantea como objetivo general de esta investigación:

*Estudiar y analizar el proceso de implementación del Modelo IWA 4 para determinar los resultados en el logro de una Gestión de Calidad de la administración municipal para la promoción del desarrollo local y la participación ciudadana.*

Este objetivo implica que las tareas económicas a nivel local deban ser efectuadas en condiciones de apoyo por los tres niveles de gobierno existentes, partiendo de una base de confiabilidad municipal. Implica también que los programas de desarrollo deben elaborarse más allá de los tres años de gestión local, diseñando sistemas que permitan la conservación de los mejores servidores públicos y de las prácticas exitosas de gobierno en una perspectiva de desarrollo de mediano y largo plazo. De acuerdo a lo anterior, el impulso al municipio como promotor del desarrollo económico social y de la democratización del país, debe ser la base que sustente a las diversas políticas encaminadas a superar la crisis que sufre la nación.

### **2.3 Objetivos Particulares:**

En el Plan Municipal de Desarrollo 2008-2011 se reconoce que México y el estado de Puebla viven en estos momentos una mayor democracia y pluralidad que les demanda aumentar su capacidad de ejercer legítima y eficazmente sus obligaciones y de esta forma proveer a los ciudadanos de mejores posibilidades de vida. Los antiguos problemas de la administración municipal deben superarse con decisión y eficacia. Los principales obstáculos para implementar una gestión moderna y de nueva generación han sido la ausencia de instrumentos de gestión y evaluación para incorporar una visión integral y sustentable del Municipio, la persistencia de sistemas administrativos obsoletos y la precariedad de los servicios públicos municipales. Una economía competitiva se caracteriza por altas tasas de crecimiento económico y la creación de empleos con remuneraciones decorosas. Para elevar la competitividad es necesario generar condiciones que aseguren un clima de negocios favorable y que permita a los consumidores acceder a bienes y servicios bajo condiciones de mayor equidad. Un factor fundamental que determinan la competitividad es la productividad de la mano de obra, que depende del capital humano, la tecnología empleada, la eficiencia de los mercados, el marco regulatorio, así como de la disponibilidad de una infraestructura moderna. Si bien existen procedimientos sistematizados en la administración municipal, como el de recaudación predial, es necesario tecnificarlo para mejorar su eficiencia. Esto puede extenderse a todas las áreas—los procesos internos- como a los de atención ciudadana a través de la automatización de trámites —como el pago de derechos por agua potable-y otros servicios externos. Es necesario el uso de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación como un factor coadyuvante para hacer pública la información relevante del Municipio que contribuya a la transparencia en los procesos; la difusión de la estructura y funciones municipales y de los derechos y obligaciones de los ciudadanos para de esta forma asegurar una imagen socialmente responsable del gobierno. La participación ciudadana organizada y responsable requiere de reglas de operación que hasta el momento no han sido reglamentadas, lo que facilitará la posibilidad del Municipio de realizar consultas ciudadanas. Por tanto, los objetivos particulares propuestos en esta investigación son los siguientes:

- a) Instalar y operar un sistema administrativo municipal actualizado que mejore la atención a las necesidades municipales para el desarrollo local.**

- b) Determinar el nivel alcanzado de los resultados con la implementación del sistema administrativo municipal actualizado para en el logro de la promoción del desarrollo local.**
  
- c) Determinar los resultados de la implementación de este modelo en el logro de la promoción de la participación ciudadana en la toma de decisiones que afectan a la población en general.**

El Gobierno Municipal deberá determinar los medios apropiados para realizar el seguimiento y medición de sus procesos de sistema de gestión de la calidad, para analizar los resultados y para hacer mejoras. El seguimiento y las mediciones deberían permitir al gobierno local demostrar que los productos que proporciona cumplen coherentemente las necesidades de sus ciudadanos, y que su sistema de gestión de la calidad cumple con todos los requisitos pertinentes. Por lo tanto, la eficacia del sistema de gestión de la calidad se deberá mejorar continuamente de acuerdo al deseo de los ciudadanos.

#### **2.4 Hipótesis**

En esta parte de la investigación se plantea la manera de alcanzar los objetivos propuestos, tanto generales como específicos, considerando que a partir del planteamiento de las hipótesis a considerar se desarrolla la metodología que sustenta este trabajo.

Hipótesis general: *“La implementación del Modelo de Gestión de la Calidad para Gobiernos Confiables IWA 4 requiere de la participación ciudadana para mejorar los servicios municipales que se ofrecen y para la promoción del desarrollo local”.*

Hipótesis específicas:

- a) El sistema IWA 4 contempla un impacto decisivo en la participación ciudadana y en los actores económicos detonadores del desarrollo local.
- b) El Sistema IWA 4 garantiza una mejor calidad en los servicios y en la atención a la ciudadanía.
- c) El Sistema IWA 4 es completo y/o suficiente para la administración municipal.
- d) El Sistema IWA 4 comprende la atención a los factores de desarrollo local.
- e) El sistema IWA 4 considera que todas las áreas de la administración municipal pueden ser competitivas.
- f) El Sistema IWA 4 incrementa la eficiencia y eficacia administrativa.

Desde el punto de vista administrativo, la metodología IWA 4 es una herramienta para el fomento de la mejora continua y la confiabilidad en las administraciones locales, asimismo, se utiliza para lograr un diagnóstico adecuado de las condiciones de los municipios y sus gobiernos, con una visión integral, de tal manera que les permita conocer sus condiciones operativas, adecuar sus estructuras administrativas, identificar oportunamente ámbitos de influencia e implementar acciones, para garantizar a los ciudadanos un gobierno municipal confiable, en ese sentido, enfocar los programas y acciones de los tres niveles de gobierno, impulsando condiciones favorables entre los municipios para alcanzar un desarrollo integral en los mismos.

### **3. MARCO TEORICO CONCEPTUAL**

#### **3.1 Desarrollo Económico Local**

El avance de los procesos de democratización y descentralización, con el consiguiente incremento de las funciones de las administraciones públicas territoriales, han obligado a los responsables políticos y técnicos a buscar enfoques y planteamientos apropiados para enfrentar los problemas y demandas crecientes de la población. Este hecho resulta obligado no sólo por la necesidad de ofrecer respuestas concretas y eficaces al conjunto de la población local, sino por la insuficiencia o limitaciones de las políticas centralistas y sectoriales y de los viejos enfoques asistencialistas de la política de desarrollo regional y de la política social. Así, las estrategias de desarrollo local se han ido abriendo paso como un enfoque con un fuerte componente de pragmatismo, una concepción "de abajo hacia arriba" y una visión más integral de las diferentes facetas o aspectos del desarrollo, con un planteamiento horizontal del mismo al que obliga la vinculación territorial de las diferentes políticas de desarrollo. En este sentido, conviene recordar que la crisis económica desencadenada en los países desarrollados a partir de fines del decenio de 1970 tuvo un impacto pronunciado en muchos territorios, con deterioro de sus condiciones económicas y sociales. En esas circunstancias, las medidas diseñadas por los gobiernos centrales resultaban, por lo general, demasiado genéricas e ineficaces, ya que su lejanía y verticalidad impedían incorporar en ellas los rasgos específicos de los diferentes sistemas productivos locales. Además, el creciente proceso de transnacionalización, globalización y apertura externa de las economías ha ido mostrando más claramente aún la enorme heterogeneidad y la mayor exposición de los diferentes sistemas productivos locales ante las exigencias de la actual fase de transición tecnológica y cambio estructural (Alburquerque, 2004).

De acuerdo con Bartra (1997), en la Constitución política de los Estados Unidos Mexicanos se especifica que el municipio es la célula política básica y la instancia primaria de gobierno, su papel en la planeación, ejecución y gestión de los programas de fomento económico y desarrollo social ha sido ínfimo. Asimismo, puntualiza que el municipio es también el ámbito



del sistema político donde mayor es la cercanía entre gobernantes y gobernados y por tanto el más propicio para la participación ciudadana en el diseño, supervisión y evaluación de las políticas públicas, sin embargo, *“lo escuálido de esta instancia de gobierno denuncia, pues, la nula participación social en el ejercicio cotidiano de la administración pública”*. Más adelante señala que la planeación en esta instancia de gobierno se realiza sólo en una perspectiva federal, por lo que las decisiones resultarán inevitablemente centralistas y concentradoras del desarrollo. Para que las políticas y acciones públicas sirvan al desarrollo equilibrado de las regiones, es indispensable que quienes representan a estos ámbitos participen efectivamente en su diseño y ejecución. *“Por desgracia en este terreno el papel de los gobiernos estatales ha sido mínimo y el de los municipios prácticamente nulo. En la planeación del desarrollo el federalismo ha brillado por su ausencia”*. Para Bartra, las atribuciones de los gobiernos estatales en la planeación del desarrollo regional no son aun suficientes, pero sin duda se han incrementado. El municipio, en cambio, sigue relegado de la toma de decisiones. Los municipios no participan en la formulación de los convenios de Desarrollo Social, de modo que no intervienen en la definición y distribución de las asignaciones presupuestales de las que dependen; y aunque desde 1983 existen Comités de Planeación del Desarrollo Municipal, éstos no funcionan o si lo hacen no tienen poder decisorio.

Sánchez Bernal (2008) considera que los municipios también están recibiendo muy directamente las consecuencias del proceso de globalización de la economía. El impacto más duro han sido las deslocalizaciones que, además del impacto que tienen en la economía del país, tienen una incidencia especialmente intensa en la economía del municipio al que afectan. Por lo tanto, es evidente que el fenómeno global tiene una repercusión directa en cada uno de nuestros municipios. Afortunadamente, la globalización no representa únicamente amenazas sino también, oportunidades que los municipios deben ser capaces de detectar y aprovechar. Efectivamente, en el nuevo mundo globalizado, la nueva materia prima para la generación de riqueza es el conocimiento. Por lo tanto, municipios que no han tenido, históricamente, una fuente clara de riqueza, pueden, en el nuevo contexto, desarrollar nuevas líneas de actividad económica a través del talento local. En mi opinión, esto producirá cambios, a medio plazo, en la jerarquía actual de ciudades y territorios, no sólo a nivel de estados sino también a nivel

regional. Efectivamente, aquellos lugares que sean capaces de atraer más talento estarán en disposición de competir mejor en el mapa global. Alternativamente, los que no sepan adaptarse al nuevo entorno global, pueden perder rápidamente influencia y, sobre todo, actividad y prosperidad económica. Los municipios, por lo tanto, deben centrar sus estrategias de desarrollo económico hacia la retención de su talento local, la atracción de nuevo talento, la puesta en valor de este talento y la creación del entorno más adecuado para que el talento pueda desarrollar sus proyectos profesionales y vitales sin tener que irse a otros lugares. El punto de vista de este teórico considera que de desatarse el desarrollo económico local a lo largo de un país si bien no borraría las brechas de desigualdad regional, si implicaría establecer umbrales más altos en el nivel de vida de los habitantes de las regiones.

Según Porter (1991) dentro de un marco de competencia mundial, la ventaja competitiva de un país en determinados sectores suele estar concentrada geográficamente. Es decir los sectores productivos que consiguen éxito internacional casi siempre se concentran en una ciudad o región y las bases de la ventaja son marcadamente locales. Por lo tanto, *“aunque el gobierno nacional tiene un papel que desempeñar a la hora de mejorar la industria, el papel de las administraciones locales y regionales es potencialmente mayor o, por lo menos, tan grande”*.

En esta misma dirección Boisier (1991) plantea que la revolución científica y tecnológica actual ha generado nuevas estructuras industriales que producen procesos de deslocalización, desconcentración y eventualmente descentralización. Eisinger (1988) define que los gobiernos locales emprendedores son una respuesta a la complejidad tecnológica creciente y a las enormes fuerzas internacionales (globalización), cuya fuerza va más allá de la capacidad y recursos de la mayoría de empresarios individualmente. Es decir los gobiernos locales deben ser un pilar de compromisos entre el individualismo subvencionado y una economía dirigida por el gobierno, que implemente políticas para restablecer gradualmente la competitividad de las empresas y disminuya la improductiva competencia intermunicipal.

¿Qué significa desarrollo económico local (DEL)? Aunque existe vasta literatura donde se menciona el concepto de desarrollo económico local, este carece de una definición y no dispone de un modelo analítico claro, lo que permite múltiples interpretaciones según la

región o país. Bajo esta premisa, de acuerdo con Sánchez Bernal (2008), se han generado diversos conceptos de DEL que básicamente enfatizan el proceso como tal, el objetivo del mismo y el rol de los actores en especial de los gobiernos locales. En el concepto de Blakely (1989) “*Se refiere a un proceso en el cual la comunidad y el gobierno se organizan para estimular principalmente la actividad empresarial y el empleo. El principal objetivo del desarrollo local es desarrollar oportunidades de empleo con los recursos humanos, naturales e institucionales de la comunidad*”. Con esta misma orientación pero especificando que este proceso se produce en zonas situadas fuera de la zona de influencia de los centros de concentración tenemos la definición del Instituto del Territorio y Urbanismo (1987), desde esta posición el desarrollo local sería una alternativa solo en áreas denominadas periféricas. En síntesis la globalización de la economía ofrece oportunidades para las economías locales ya que estas son las principales protagonistas de este proceso.

Aunque el desarrollo local es frecuentemente citado como alternativo a las políticas regionales, este concepto resulta aún sumamente vago. Desde el punto de vista de Ojeda Lara (1999) existen tradicionalmente tres bases de la teoría y de la política regional: las políticas de inversión en capital humano e infraestructura, la migración como un mecanismo de ajuste y las estrategias de crecimiento central.

Actualmente, (Coffey y Pólese, 1984), se exploran el espíritu empresarial y el papel del Estado en el estímulo de las iniciativas locales en el examen de la utilidad potencial del desarrollo endógeno. Coffey y Pólese dan un formal concepto de desarrollo, basado principalmente en factores económicos; lo refieren como un evento o acción, el cual es iniciado y/o sostenido por la población de una región o unidad subregional que en el largo plazo son irreversibles, lo definen ‘...*como un proceso de crecimiento económico sostenido e irreversible, el cual es caracterizado, en términos cuantificables, por un incremento real en el ingreso per cápita de una región dada. El proceso de desarrollo debe ser necesariamente acompañado de un cambio estructural y una transformación social*’ (Coffey y Pólese, 1984b); de la misma manera plantean una primera aproximación al desarrollo local, lo definen como un ‘*adjetivo que indica cualquier acción, evento o proceso el cual acontece en un lugar individual o un territorio; en otras palabras en una localidad*’ (refiriendo a la localidad como un territorio relativamente limitado económica, cultural y políticamente). La definición del

desarrollo local que sigue esta interpretación implica el autodesarrollo de las pequeñas regiones; el desarrollo de las localidades. El resultado de este proceso incluye un incremento en la productividad relativa de la región económica y un crecimiento en el ingreso *per cápita* de la población. En esencia, el desarrollo local refiere un particular del desarrollo regional, en el que los factores endógenos o locales juegan un papel principal.

Para el caso del estado de Puebla se hace evidente que el desarrollo local puede incluso superar las serias desventajas físicas, ya que sus habitantes tienen suficiente conocimiento e iniciativa, así como habilidad emprendedora, con el apoyo solidario de instituciones gubernamentales y no gubernamentales, las regiones pueden desarrollar ventajas competitivas basadas en factores endógenos, donde las empresas no estén predeterminadas por su localización, su estructura ni aun por factores externos. La condicional de que las regiones tengan viabilidad económica (economías abiertas y competitivas) no se pelea con el desarrollo endógeno o local (crecimiento y consolidación del mercado interno), el desarrollo de las estructuras internas conducirá al incremento de la productividad relativa de la región. Las políticas de desarrollo local no pueden ser entendidas como un sustituto de otras políticas regionales, más bien, deben ser entendidas como un complemento de éstas.

Podemos definir el Desarrollo Económico Local (DEL) como un *proceso en el cual se organizan el gobierno local y la comunidad (trabajadores y empresarios) para promover el crecimiento económico de un área geográfica específica, con el objetivo de incrementar el nivel de vida*. Dicho proceso se sustenta en la creación de un espacio óptimo para la actividad empresarial, y en la adopción del concepto de una sociedad sostenible. Los principales actores en este proceso son el gobierno y agentes locales, pero es importante establecer que los gobiernos, instituciones y actores externos pueden y deben jugar un papel importante de apoyo y coordinación en aquellos espacios de su competencia. La relación de estos actores debe generarse bajo un proceso de gestión local (Sánchez Bernal, 2008).

En México el discurso de la implementación de la descentralización plantea que es condición necesaria para contar con gobiernos municipales con mayor autonomía y eficiencia, factores básicos que coadyuven al desarrollo del país, lo cual es el supuesto que fundamenta, en el

escenario de la globalización de la economía, que por medio de la participación ciudadana y una administración municipal eficiente y dinámica se promueva el desarrollo económico local en los municipios de nuestro país.

### **3.2 Desarrollo Centrado en la Gente.**

Mohan (1989) se pregunta por que los proyectos de desarrollo fracasan una y otra vez en el intento de obtener los resultados propuestos. Respondiendo que una primera causa es la incapacidad de reconocer los factores sociales y de visualizar a las personas como seres que contribuyen a su propio desarrollo. El desarrollo, en esencia, argumenta Mohan siempre está centrado en la gente. Numerosos proyectos tales como los relativos a la salud, la nutrición y la educación claramente tienen a la gente como foco de atención: Pero el papel de los factores relacionados con la gente es crucial aun en aquellos proyectos de infraestructura en los cuales la dimensión humana no resulta tan evidente. Un proyecto de desarrollo industrial que no dedica atención a la motivación de la fuerza laboral o al desarrollo de una comunidad viable para los trabajadores y sus familias tiene poca probabilidad de avanzar sin tropiezos.

En efecto, la gente empieza a surgir como un punto focal de todos los esfuerzos tendientes a promover el desarrollo. El consenso creciente entre las personas dedicadas a reflexionar acerca del desarrollo reside en aceptar que la gente es -y debe ser- el punto de partida, el centro y el propósito final de cada intervención tendiente al desarrollo. El interés por centrar el desarrollo en las personas va más allá de consideraciones filosóficas, se sustenta en razones meramente prácticas. Debido a que la activa participación de las personas en el proceso de desarrollo contribuye a logros de eficiencia en las operaciones relacionadas con los proyectos en diversos aspectos importantes.

A pesar de ello, los planificadores y administradores del proceso de desarrollo, especialmente en el Tercer Mundo, poco o nada han tenido en cuenta a la gente tradicionalmente. Según su visión de las cosas, sigue siendo bastante común que sean los últimos en recibir atención. En consecuencia, lo que se ha venido multiplicando durante todos estos años son los métodos de

planificación y puesta en práctica de arriba hacia abajo. Con frecuencia, es en los organismos estatales en la capital de la nación que se decide acerca de proyectos que deben ser realizados para el beneficio de las personas que se encuentran en pueblos a cientos y miles de kilómetros de distancia. La responsabilidad de la exclusión de la gente del proceso de toma de decisiones no puede hacerse recaer únicamente en los administradores y en sus conceptos acerca del funcionamiento del desarrollo. Algunas veces es la gente misma quien no ve ninguna razón para participar activamente. Además, hay una serie de circunstancias locales que no pueden superar y que les impiden aventurarse a salir de su aislamiento. Muchas personas que viven en las pequeñas poblaciones todavía no están seguras de que la participación puede resultarles verdaderamente útil. Su experiencia pasada con funcionarios gubernamentales quienes durante el periodo previo a la independencia, solamente explotaban su falta de sofisticación les hace abstenerse.

Las dificultades en la administración de programas centrados en la gente surgen principalmente debido a que los funcionarios de gobierno se encuentran con ellos en un terreno que no les es familiar, puesto que su incorporación como tema de política en la administración pública es bastante reciente. Dar forma concreta a la emergente preocupación por la gente exigirá, antes que nada, algunos cambios fundamentales en la forma de pensar de planificadores y administradores. Ya no deberá pensarse en la gente simplemente en términos de objetivo de los sistemas de prestación de servicios públicos. Será necesario reconocer abiertamente el hecho de que la gente tiene la capacidad de contribuir a su propio desarrollo, y también intentar lograr su participación en todas las etapas del proceso de desarrollo partiendo de la identificación del proyecto, pasando por su formulación, ejecución, supervisión y hasta su evaluación. Su interés en su propio desarrollo supera ampliamente el que puedan tener los organismos externos a su localidad.

Sin duda alguna, la reorientación de la burocracia es un paso importante para promover el desarrollo centrado en la gente, pero el fortalecimiento de la capacidad de la misma para contribuir a su propio desarrollo no lo es menos. El desarrollo sostenible requiere la disponibilidad de suficiente capacidad para planificar y administrar planes de desarrollo a pequeña escala a nivel local. Para evitar que los frutos del desarrollo se desvanezcan poco

después de que se retiren los grupos de trabajo del campo, será necesario dedicar atención al desarrollo de la capacidad local.

### **3.3 Marco Jurídico del Gobierno Municipal**

La República mexicana está constituida por estados libres y soberanos que junto con el Distrito Federal integran la Federación (artículo 42 de la Constitución). A su vez, los estados tienen como base de su división política y administrativa al municipio libre, administrado por un ayuntamiento electo de manera popular directa, sin que exista ninguna autoridad intermedia entre éste y el gobierno del estado (artículo 115). Así se dan los tres órdenes de gobierno en nuestro país: federal, estatal y municipal.

Los municipios, para la realización de las funciones que les han sido atribuidas, gozan de las facultades conferidas en la carta magna, las cuales ejercen en algunos de manera específica y, en otros, de manera concurrente con los estados y la federación, en los términos establecidos por los ordenamientos federales, estatales o municipales aplicables a cada caso particular.

La estructura de los gobiernos de los estados y sus municipios, su administración, así como las facultades de sus órganos, se regulan por la Carta Fundamental, por las constituciones y leyes estatales, así como por la Ley Orgánica Municipal, los bandos de Policía y Buen Gobierno y los reglamentos municipales, facilitando de esta forma el cumplimiento de las disposiciones aplicables a estos entes jurídicos.

El municipio se ha fortalecido con las diversas reformas al artículo 115 Constitucional, las cuales le han permitido avanzar y consolidarse en su participación política y en el logro de soluciones a las demandas sociales. La reforma aprobada en 1999 a la fracción V del artículo 115 constitucional, destaca por su trascendencia, ya que se dota al municipio de facultades para formular, aprobar y administrar la zonificación y planes de desarrollo urbano municipal; participar en la creación y administración de reservas y territoriales y en la formulación de planes de desarrollo regional; autorizar, controlar y vigilar la utilización del suelo; intervenir

en la regularización de la tenencia de la tierra urbana, otorgar licencias y permisos para construcciones y participar en la creación y administración de zonas y reservas ecológicas, intervenir en la formulación y aplicación de programas de transporte público de pasajeros, y celebrar convenios para la administración y custodia de zonas federales.

Las acciones de apoyo a la modernización jurídica de los 2,426 municipios del país tienen como uno de sus objetivos el de lograr la adecuación del marco jurídico municipal, fortaleciendo las vías y perfeccionando las prácticas y los procedimientos de actuación del gobierno municipal. La solución a las demandas de su población estará garantizada con la actualización y modernización de toda la reglamentación municipal.

### **3.4 Diversos Enfoques de Estudio del Municipio**

La destacada municipalista, Boehm (1987), a partir de las consideraciones anteriormente expuestas expone que el estudio del municipio se encuentra lleno de dificultades, sobre lo cual la identificación municipal la resume en los siguientes factores:

1. El conjunto de habitantes de un mismo término jurisdiccional, regido en sus intereses vecinales por un ayuntamiento;
2. Un área geográfica de delimitación territorial a la que se extiende la autoridad administrativa de un ayuntamiento, y
3. El órgano administrativo y de gobierno, que generalmente se denomina ayuntamiento, y cuyo origen se encuentra en la reunión (ayuntar) de los habitantes de una población para la solución de sus conflictos y necesidades locales.

Con esta base se le considera además a la identificación municipal, de manera general, como una forma de gobierno local derivada de la institución municipal romana que la designaba como: una ciudad principal y libre; que se gobernaba por sus propias leyes; y cuyos vecinos podían obtener los derechos y privilegios de la ciudad de Roma. (P 118).



Como se ha mencionado en diferentes investigaciones, la institución municipal mexicana surgió a partir de la segunda mitad del siglo XVI. Siendo el resultado de una política deliberada de la corona española por imponer una organización similar a la que había fraguado en España durante la edad media, mezclada con una larga serie de supervivencias institucionales prehispánicas que en muchos aspectos dieron un contenido original a la forma colonial. La base territorial de esa organización política fue tomada de la estructuración de las unidades de población que daban forma al sistema piramidal de tributación del estado mexicana. Los cambios institucionales fueron graduales y pragmáticos. Según esta autora, el resultado fue una organización política acorde con el modelo de dominio colonial, que respetó (o se vio forzada a respetar) las formas territoriales y, con ellas muchas veces, las formas de vinculación de los núcleos de población con la tierra y las relaciones entre los pueblos. *Op Cit* ( P 120) Más adelante el porfiriato acentuó los procesos de concentración de la propiedad y a éstos agregó la centralización política y administrativa. Los municipios no desaparecieron, pero se distinguieron y precisaron sus funciones perdiendo gran parte de su personalidad jurídica y autonomía al agruparse en divisiones administrativas superiores. Su autoridad política y capacidad coercitiva se modificaron ante la preeminencia de los jefes políticos y la presencia de los destacamentos militares en las cabeceras. Como se ha asegurado parece haber sido práctica común la designación de presidentes municipales desde el gobierno estatal. Con todo, estas modificaciones responden de manera práctica a las múltiples variantes regionales que obedecían a las diferentes circunstancias de los grupos de poder locales. *Ibid.* (P 126)

Resumiendo, Bohem distingue tres grandes formas de aproximarse a la política municipal; la primera se refiere a la consideración del municipio como un *marco jurídico-institucional dentro del cual se desenvuelven procesos políticos*. En segundo término la institución municipal suele verse “*como una forma jurídica de mediación en las relaciones de poder, que permite el control local de la población y la integración estructurada entre grupos situados en distintos niveles y que asegura la extracción de excedentes*” (p. 130). La tercera forma en que se puede enfocar al municipio consiste en vislumbrar a los ayuntamientos como *estructuras políticas formalmente diferenciadas que constituyen un recurso para los grupos locales en pugna*.

**El municipio como factor de desarrollo.** Coincidiendo con la subutilización del municipio como instancia de planeación, ejecución y gestión de programas de fomento económico y de desarrollo social, Bartra (1997) insiste en su capacidad para propiciar la participación ciudadana en el diseño, supervisión y evaluación de las políticas públicas.

Como consecuencia de sus investigaciones sobre el gobierno municipal demuestra la nula participación de la población en el ejercicio cotidiano de la administración pública, especificando que esta circunstancia se basa, en primera instancia, en factores económicos al circunscribir el 80 por ciento de su ejercicio en gasto corriente y sólo el 29 por ciento en inversión proveniente en su mayor parte de participaciones otorgadas por el gobierno federal.

Otro factor que limita el potencial municipal es el acentuado centralismo político del estado mexicano, traduciéndose en la concentración de la administración pública. Asociado a este hecho Bartra se refiere a la preocupación gubernamental por asociar descentralización con democratización, transfiriendo atribuciones y responsabilidades a los estados sin preocuparse por inmiscuir a la ciudadanía organizada al interior de estos niveles de gobierno.

Enfáticamente el investigador se opone a la planeación centralista que concentra el desarrollo y margina a las regiones, puntualizando que en lo que respecta a la planeación del desarrollo el federalismo ha brillado por su ausencia. Ejemplifica esta circunstancia señalando que los municipios no participan en los convenios de Desarrollo Social quedando al margen de la distribución de las asignaciones presupuestales.

Los teóricos del municipalismo coinciden en los ajustes constitucionales que se requieren para lograr que el municipio sea parte activa del desarrollo nacional. Además de las funciones ya establecidas el artículo 115 Constitucional se debe incluir la facultad de planear y promover su propio desenvolvimiento económico. La tendencia a municipalizar el desarrollo social y la prioridad que en éste se le asigna a los programas de fomento a la producción, están poniendo en manos de las comunas la responsabilidad de planear y ejecutar programas de desarrollo social y promoción económica, como los comprendidos en los Fondos de solidaridad municipal, que rebasan con mucho el simple equipamiento urbano.

Profundizando en esta interpretación, Guillen (1998) anota lo siguiente:

*“...Como puede observarse, un aparato gubernamental moderno y cada vez más importante para el desarrollo regional, como son los ayuntamientos, ya no resulta compatible con su modelo presidencialista de elegirse y administrarse. Y este desfase no deriva exclusivamente de su antagonismo con un esquema de valores democrático, sino también del costo operativo y económico que el presidencialismo impone a la institución y a la sociedad local. Cada ciclo de gobierno, por ejemplo, cuesta una enorme cantidad de dinero y de recursos en experiencia administrativa, en la interrupción de ciertos programas e invención de algunos nuevos, debido a la atribución del presidente para nombrar libremente a su cuerpo de funcionarios. Nuevamente se trata de una irracionalidad implicada en el modelo institucional; no es un producto derivado de una actitud o un estilo para gobernar.” (p. 95)*

La experiencia indica que cada vez es más frecuente la presencia de conflictos entre las autoridades municipales y sus gobernados por asuntos de diversa índole, perdiendo los Cabildos en este proceso su papel de intervenir en las decisiones que afectan a la ciudadanía. El centralismo presente en el nivel municipal genera resistencias que van más allá de los naturales disensos en una sociedad democrática, llegando al extremo, en ocasiones, de rechazarse un proyecto viable técnica y socialmente pero mal visto por la comunidad por la sospecha de que su ejecución se tomó de manera unilateral.

En la actualidad los gobiernos municipales por costumbre e interés propio impiden que la ciudadanía se inmiscuya en aquellos asuntos que les restan autoridad, dando por hecho que fueron elegidos para decidir lo que mejor conviene al desarrollo de una región determinada.

Hace falta reconocer e incorporar en nuestra cultura política acerca del gobierno, que la legitimidad y el consenso que expresamos los ciudadanos en las elecciones se refieren a los responsables de las instituciones, más no incluyen a todas y cada una de sus decisiones, reitera Guillen. Las decisiones de gobierno representan una historia aparte, y deben construir su propia legitimidad y consenso mediante procedimientos específicos *“No olvidemos que un gobierno moderno no es necesariamente el que toma más decisiones, incluso si éstas son técnicamente excelentes. Ante todo, un gobierno moderno es el que sabe compartir decisiones.” (p. 97)*

Sin duda el desarrollo de las regiones pasa por la descentralización de la institución municipal, siendo parte importante en la agenda de la reforma del Estado darle mayores atribuciones para solucionar los graves problemas del país. Y desde el punto de vista de Guillen a los municipios se les presenta como base de tres grandes escenarios: *“para la nueva gobernabilidad democrática, para el diseño e implementación de las políticas sociales y para las nuevas políticas del desarrollo regional.”* (p. 98)

La base legal para fortalecer la presencia municipal en las tareas del desarrollo económico y de la participación ciudadana, aunque insuficiente, se asienta en la última reforma al *Artículo 115 Constitucional llevada a cabo en el mes de junio de 1999 y que en resumen consiste en asegurar la participación ciudadana y vecinal y en facultar al municipio para formular planes de desarrollo regional.*

**Planeación municipal participativa.** Para Ziccardi (1995), el gobierno local debe cumplir con las funciones y competencias que legalmente le corresponden, representar a la ciudadanía ante los otros niveles de gobierno, administrar los recursos públicos, alentar la participación ciudadana, ejercer el gobierno democráticamente.

A partir de las reformas del Estado las administraciones municipales se evalúan desde la óptica de la eficiencia, la equidad, la honestidad y la responsabilidad con que los presidentes municipales invierten los recursos que les son otorgados en beneficio de la ciudadanía y del desarrollo de las comunidades.

La descentralización de las funciones públicas implica el establecimiento de mecanismos de control y de eficiencia tanto en las labores administrativas como en la tarea de gobernar, considerándose un buen gobierno local aquel que aplica los recursos escasos bajo una base mínima de planeación y que obtiene con su gestión la legitimidad y el consenso de los diferentes sectores que componen su territorio. Para los politólogos el primer elemento de legitimidad de cualquier gobierno son las elecciones, la competencia política y el respeto al voto ciudadano. Guillermo O'Donnell (1993) al analizar las nuevas democracias de algunos

países latinoamericanos, en las que se combinan en forma compleja características democráticas con autoritarias, pone especial énfasis en el hecho de que la ciudadanía no se reduce a los confines de lo electoral, sino que se define en el campo de las relaciones sociales. La legitimidad y el consenso no pueden existir sin una participación social que influya de manera determinante en el diseño e implementación de políticas públicas para garantizar el derecho a los servicios básicos y a la construcción de espacios de convivencia necesarios para el desenvolvimiento del ser social.

Como consecuencia de los cambios constitucionales anteriormente referidos y en un mundo inmerso en la globalización, los gobiernos locales requieren ineludiblemente de la inclusión de la sociedad organizada en la planeación de su propio desarrollo. No se puede depositar en las manos de los expertos el futuro de las comunidades y su estilo de vida; es la sociedad organizada la que cuenta con el potencial para decidir y transformar su propio destino.

**Participación, demandas ciudadanas e innovación municipal.** Sin embargo, para Ziccardi (1995) el crear vías institucionales para la participación social no garantiza que los ciudadanos sean protagonistas del diseño y formulación de las políticas locales. Por el contrario, reitera que este tipo de acciones puede tratarse únicamente de un intento de legitimar ciertas políticas formuladas por la burocracia, tanto del gobierno local como de otras instancias de gobierno.

No hay duda de que en el nivel local se advierte también la fuerte presencia de organizaciones sociales autónomas, en las que participan los sectores populares, que hacen del gobierno local el principal interlocutor de sus demandas. Al hacer referencia a la participación social en los gobiernos locales como una forma de procesar las demandas de la ciudadanía Ziccardi advierte que históricamente, desde los años 40', se instala una fuerte estructura corporativista y partidaria que dirige esa participación. El sistema político posrevolucionario creó y se sustentó en una estructura de representación social basada en las relaciones capital-trabajo. El municipio fue un espacio de aprendizaje político, una instancia de gobierno en la cual el partido gobernante actuó hegemoníicamente y desde la cual se distribuyeron o se permitió el acceso a bienes y servicios urbanos (tierra, agua, etc.). Para las grandes mayorías que no podían tener acceso a estos bienes por la vía del mercado, las prácticas clientelísticas fueron la

opción que debieron aceptar, y estos procesos contribuyeron a que la administración municipal en lugar de representar los intereses del conjunto de la sociedad local, formularon políticas, proyectos, acciones que beneficiaron a determinados intereses locales. Así, las ciudades son, en gran medida, el resultado y la expresión espacial de esta forma de gestión que contribuyó a reforzar la fragmentación y la segregación social y territorial.

Todo ello indica que si bien en el mediano plazo es difícil que se debilite la presencia de los tradicionales intermediarios y los grupos de poder local, la autoridad municipal deberá actuar reconociendo, respetando y alentando la participación de nuevos actores que actúan en el espacio local. Es precisamente sobre la base de la participación ciudadana en la tarea de gobernar los espacios locales, como se puede construir una democracia participativa.

En cuanto a la importancia de la innovación en los gobiernos locales, Conde ( 1998 ) especifica que *“Las administraciones municipales realizan: innovaciones técnicas, cuando usan nuevas tecnologías para la prestación de los servicios públicos o cuando ponen a disposición de los habitantes nuevos productos y servicios; innovaciones administrativas, cuando implantan procedimientos simplificados para efectuar los trámites municipales, establecer nuevas políticas de atención a los usuarios y a los problemas locales, y promover cambios en las estructuras organizacionales; también llevan a cabo innovaciones en la forma en que se relacionan con su entorno cuando crean nuevas instancia de participación ciudadana y programas basados en ésta, o cuando la conformación de las autoridades locales es plural, etc.”* (P. 44)

En este sentido Conde argumenta que a partir de la organización local es posible el aprovechamiento racional de los recursos, pero el proceso de innovación va más allá de las condiciones propiamente materiales incluyendo a la participación ciudadana como el principal factor que permita generar nuevas formas de administración y trabajo basados en las necesidades de cada grupo en particular. Hacer de la participación ciudadana un ejercicio permanente para la formulación y el consenso de las políticas públicas requiere de voluntad política por parte del poder Ejecutivo, pero también de una sociedad civil capaz de proponer soluciones apropiadas. Si solo existe voluntad política, sentencia Conde, sin una participación

propositiva y comprometida, es muy probable que los procesos innovadores sean internos al aparato gubernamental y que se basen en acciones funcionales y estructurales.

### **3.5 Administración Municipal; IWA 4**

**¿Qué es IWA 4?** IWA (International Workshop Agreement) es la primera Norma emitida por la ISO para gobiernos, es decir, son lineamientos particulares para la aplicación de la norma ISO 9001-2000 en el mejoramiento continuo de los sistemas de gestión de calidad, aplicados de forma integral en sectores específicos. IWA 4 es una metodología para lograr un autodiagnóstico adecuado de las condiciones de los municipios y sus gobiernos, con una visión integral, de tal manera que les permita conocer sus condiciones operativas, adecuar sus estructuras administrativas, identificar oportunamente ámbitos de influencia e implementar acciones para garantizar a los ciudadanos un Gobierno Municipal Confiable, en ese sentido, enfocar los programas y acciones de los tres ámbitos de gobierno, impulsando condiciones favorables entre los municipios para alcanzar un desarrollo integral en los mismos. Esta metodología es suscrita por el ISO con la finalidad de desarrollar un esquema de trabajo que permita, a mediano plazo, ser un modelo de certificación que tenga como resultado no evaluar procesos, sino establecer planes de trabajo integrales que garanticen Gobiernos Confiables. El propósito principal de ésta metodología (IWA 4) es identificar áreas de oportunidad y fomentar el desarrollo local a partir de la tipificación de prioridades, mismas que surgen de la propia administración municipal. El modelo IWA 4 establece un autodiagnóstico basado en 39 indicadores mínimos de gestión distribuidos en cuatro grandes temáticas:

- Desarrollo Institucional para un Buen Gobierno.
- Desarrollo Económico Sostenible.
- Desarrollo Social Incluyente.
- Desarrollo Ambiental Sustentable.

Cada uno de los 39 indicadores mínimos de gestión se desagregan a su vez en parámetros de medición que suman en total 255, con los cuales se determinan las condiciones mínimas

aceptables con las que todo Gobierno Municipal debería estar operando, para proporcionar confiabilidad a los ciudadanos.

**Antecedentes del IWA 4.** En junio de 1992 se celebró en Río de Janeiro, Brasil, la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Medio Ambiente y Desarrollo, donde se estableció la necesidad de fomentar el desarrollo sostenible a escala mundial. De ésta conferencia surgieron la Declaración de Río y la Agenda 21, mismos que fueron suscritos por 173 gobiernos, entre ellos México.

La Agenda 21 es un documento de trabajo que se basa en la participación de los diferentes actores sociales que conforman el binomio de sociedad-gobierno, el cual busca lograr un desarrollo que mantenga, en un equilibrio dinámico, las variables que corresponden a las dimensiones económicas, sociales y ambientales; *“pensar globalmente y actuar localmente”*.

Este mecanismo se ha adaptado a nivel local, por considerar que la figura del municipio es la más cercana a las personas, de tal modo que se han venido implementando en todo el mundo las Agendas Locales 21, siempre con la premisa de tener acciones locales que busquen la mejora en la calidad de vida de los ciudadanos de los municipios.

La ISO (*International Organization for Standardization* ) ha desarrollado un enorme número de normas internacionales en el ámbito productivo, basadas en la confiabilidad de las relaciones cliente-proveedor, sin estas normas los procesos de globalización productiva y de comercialización, actualmente cimentados en estándares semejantes, hubieran representado enormes dificultades para la comunicación y la integración de cadenas de valor a nivel mundial.

Las normas ISO se han aplicado también en diferentes ámbitos de gobierno, aunque la adaptación de éstas ha tenido dificultades, ya que su origen es de distinta naturaleza al de los objetivos que persiguen los gobiernos. Desde hace años se han aplicado las distintas versiones de la Norma ISO a un gran número de procesos aislados que llevan a cabo los gobiernos locales de todo el Mundo, sin embargo estos procesos no ofrecen por sí mismos una efectiva confiabilidad integral. De esta realidad se desprendió la necesidad de proponer una iniciativa que permitiera normalizar integralmente a los Gobiernos Locales y a las Políticas Públicas



Intergubernamentales, con las que estos tienen relación, basándose en indicadores de confiabilidad. El IWA 4 es un nuevo enfoque que permite consolidar gobiernos nacionales y regionales de calidad, al asegurar la confiabilidad de los ciudadanos a nivel local.

Por estas razones se vio la necesidad de establecer una efectiva implementación de la norma ISO 9001-2000 en gobiernos locales, de tal manera que se pudieran asegurar condiciones mínimas aceptables de calidad en ellos, a través del desarrollo de un conjunto de indicadores creados específicamente y que se pudieran reflejar en *gobernanza* integral local para toda la población. El IWA 4 es una metodología que el ISO suscribe con la finalidad de desarrollar un esquema de trabajo que permita, a mediano plazo, ser un modelo de certificación que tenga como resultado no evaluar procesos, sino establecer planes de trabajo integrales que garanticen Gobiernos Confiables.

**Marco Normativo.** Como ya se dijo en apartados anteriores el IWA 4 es una metodología en la que se pretende aplicar y relacionar conceptos de gestión de la calidad, con la práctica y terminología comúnmente empleada en el contexto del gobierno local; esperando que los empleados, funcionarios y representantes del Ayuntamiento reciban, comprendan y apliquen un plan de desarrollo o programa de trabajo a corto o mediano plazo.

Cualquier sistema de gestión de la calidad estará influenciado por las diferentes políticas, objetivos, diversos métodos de trabajo, disponibilidad de recursos y prácticas administrativas específicas para cada gobierno local. Precisamente en el área de competencia de cada gobierno, resulta indispensable que cualquier método de gestión, se encuentre congruentemente relacionado con la normatividad que lo rige. En esta lógica, el municipio mexicano se encuentra reglamentado por un sistema normativo, por el que resulta imperante que su delimitación, elección de su gobierno, actuación y planeación del mismo, lo realice de conformidad a las leyes que para el caso concreto deban de aplicarse.

Para poder verificar la viabilidad legal del modelo IWA 4, es fundamental enunciar las principales normas que rigen la función pública municipal y así comprobar de manera fehaciente que el modelo está en congruencia legal, que le permitan su aplicación, así como la

optimización de sus resultados. Así de manera enunciativa y no limitativa nombramos una serie de preceptos que dan el marco normativo al gobierno local, a saber:

- **La Constitución General de la República**, artículos 26, 40, 41, 115 y demás aplicables.
- **Plan Nacional de Desarrollo 2007-2011**.
- **Ley de Planeación Federal**. Artículos 1, 20, 21 entre otros.
- **Constitución para el Estado Libre y Soberano de Puebla**. Artículos 2, 79, 81, 102 y 107 entre otros.
- **Ley de Planeación Estatal**. Artículos 1 al 6, 8 al 11, 13, 14, 16 al 18, 20, 21, 25, 28 al 35, 38, 41, 43, 46 al 48, 50 al 52.
  - **Plan Estatal de Desarrollo**. En lo que respecta a los ámbitos de desarrollo: institucional para un buen gobierno, económico sostenible, social incluyente y ambiental sustentable. En lo particular al segundo eje rector de este plan. **Gobierno de nueva generación**. Concebido como un proceso permanente, innovador al interior y exterior de la administración, amable, eficiente y transparente, que respete el tiempo del ciudadano y que amplíe los canales de participación en todos los ámbitos de las decisiones públicas; que genere una nueva cultura del servicio y de la gestión pública, un gobierno profesionalizado para hacerlo más consciente de su papel social y productivo, un gobierno creativo cuyos resultados puedan ser evaluados por indicadores programáticos cuantitativos, y cualitativamente por la percepción de la sociedad. Basado en el diseño de políticas públicas con un enfoque de innovación y liderazgo, una administración eficiente de los recursos, a través de la evaluación integral del impacto de los programas, así como la retroalimentación que desarrolle un gobierno competitivo generador de oportunidades de progreso para todos.
- **Ley Orgánica Municipal**. Artículos 78, 101, 102, 103, 104, 105, 106, 107, 108, 109, 110, 111, 112, 113 y demás aplicables.
- **ISO-IWA 4**. ISO (Organización Internacional de Normalización) es una federación mundial de organismos nacionales de normalización (organismos miembros de ISO). El trabajo de preparación de las normas internacionales generalmente se realiza a

través de los comités técnicos de ISO, en los que cada organismo miembro de ISO tiene derecho a estar representado. Las organizaciones internacionales, públicas y privadas, en coordinación con ISO, también participan en el trabajo. A fin de responder a los requisitos urgentes del mercado, ISO también ha introducido la posibilidad de elaborar documentos mediante la implementación de un taller externo, a sus procesos normales de comité. Estos documentos los publica ISO como Acuerdos de Taller Internacionales (IWA). Las propuestas para llevar a cabo dichos talleres pueden provenir de cualquier fuente y están sujetas a aprobación del Consejo de Gestión Técnica de ISO (ISO/TMB), que también designa a una entidad miembro de ISO para asistir a quien propone en la organización del taller. Los Acuerdos de Taller Internacionales aprueban por consenso entre los participantes individuales en tales talleres. Aunque se permite que existan Acuerdos de Taller Internacionales contendientes sobre la misma materia, un Acuerdo de Taller Internacional no debería estar en conflicto con una norma ISO o IEC existente. Un Acuerdo de Taller Internacional se revisa después de tres años, bajo la responsabilidad de la entidad miembro designada por el Consejo de Gestión Técnica, a fin de decidir si se confirmará por otros tres años, si se transfiere a un órgano técnico de ISO para su revisión o si se retira. En caso de confirmar el Acuerdo de Taller Internacional se revisa de nuevo después de otros tres años en ese momento debería ser revisado por el cuerpo técnico ISO correspondiente o se debería retirar. El Acuerdo de Taller Internacional IWA 4 fue aprobado en un taller llevado a cabo en Veracruz, México, el 22 y 23 de mayo de 2005, organizado por el organismo miembro de ISO para México, la Dirección General de Normas (DGN) de la Secretaría de Economía del Gobierno Federal. Fue apoyado por la Organización de Servicios Interdisciplinarios (OSI), una organización no gubernamental que organizó una gran parte del taller, junto con el Instituto Mexicano de Normalización y Certificación (IMNC), la organización a cargo de la elaboración de normas mexicanas, y el Instituto Latinoamericano para la Calidad (INLAC), la institución latinoamericana de contacto con el ISO/TC 176 encargada de la promoción de gestión de la calidad, cuyo Presidente presidió el taller.

- **Agenda desde lo Local** (Descentralización Estratégica para el Desarrollo de lo Local). Es un proyecto basado en una metodología para lograr un diagnóstico adecuado de las

condiciones de desarrollo que se presentan en los municipios y sus gobiernos, para así poder enfocar los programas y acciones de los tres órdenes de gobierno, alcanzando la satisfacción de las necesidades de la ciudadanía. El objetivo de Desde lo Local es aportar los elementos necesarios para que los gobiernos locales alcancen las condiciones mínimas, que les permitan asumir y ejercer las responsabilidades y recursos transferidos por los otros órdenes de gobierno de forma más eficiente y transparente. El propósito de la metodología no es calificar ni evaluar a los municipios, sino el de identificar áreas de oportunidad, y en sí, promover el desarrollo local a partir de las prioridades identificadas por ellos mismos. El autodiagnóstico se compone de un sistema de 39 indicadores clasificados con base en las cuatro categorías siguientes: Desarrollo Institucional para un Buen Gobierno; Desarrollo Económico Sostenible; Desarrollo Social Incluyente; y Desarrollo Ambiental Sustentable. Inicialmente 37 indicadores fueron elaborados en diversas reuniones con académicos, representantes de asociaciones municipales y funcionarios federales y locales, de tal forma que se obtuvo una primera herramienta de autodiagnóstico municipal. Posteriormente, en las sesiones celebradas entre representantes del Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal, de la Secretaría de Desarrollo Humano y del Trabajo del Estado de Nuevo León y de reconocidos académicos de varias facultades de la Universidad Autónoma de Nuevo León, se añadieron dos indicadores más: los que corresponden al "Municipio promotor de la educación ambiental" y al "Municipio responsable del combate a la pobreza". Para cada una de las 39 áreas de la política pública se seleccionó un indicador y una sola métrica. Estas métricas se constituyen en esquemas de medición para identificar lo que "no puede dejar de tener un municipio".

- **Normas Mexicanas publicadas por el Instituto Mexicano de Normalización y Certificación A. C.** El Instituto Mexicano de normalización y certificación (IMNC) es una asociación civil que cuenta con el Registro No. 002 como Organismo Nacional de normalización (ONN), para elaborar, actualizar, expedir y cancelar normas mexicanas, con fundamento en los Artículos 39 fracción IV, 65 y 66 de la ley Federal sobre Metrología y normalización y 23 fracción IV del Reglamento Interior de la Secretaría de Economía, en el campo de Sistemas de Calidad (en general) como se indica en el oficio número 1246 de fecha 1 de marzo de 1994. La norma mexicana NMX-CC-025-

IMNC-2006 ha sido elaborada por el Comité Técnico de Normalización Nacional de Sistemas de Gestión de la Calidad y Evaluación de la Conformidad (IMNC/CTNN 9), en el Grupo de Trabajo de Gobiernos Locales (IMNC/CTNN 9/GT GL). La primera edición de esta norma mexicana fue emitida por el Instituto Mexicano de Normalización y Certificación, A.C.; su declaratoria de vigencia ha sido publicada por la Dirección General de Normas de la Secretaría de Economía, en el Diario Oficial de la Federación el jueves 4 de enero de 2007. El taller para desarrollar el documento IWA 4 fue llevado a cabo el 22 y 23 de mayo de 2005 en la ciudad de Veracruz, México, con 83 delegados de 18 países. El 11 de julio de 2005 el documento del IWA 4 fue entregado a Alan Bryden, Secretario General del ISO. El 6 de octubre del mismo año fue publicado el documento en vigencia por los próximos tres años.

## **4. METODOLOGÍA**

En toda investigación es fundamental que los hechos y relaciones, y los resultados y/o nuevos conocimientos se caractericen por tener un alto grado de confiabilidad. Para el logro de realizar una demostración de las hipótesis de la tesis que este bien fundamentada son básicos dos componentes: el fundamento teórico y el uso de: técnicas, métodos y análisis científicos, lo cual se plantea en lo que se denomina metodología. Para este fin, en ésta investigación se procedió a establecer la metodología bajo el siguiente orden:

1. Fundamento de la investigación. Planteamiento del problema, objetivos, e hipótesis a demostrar.
2. Selección del modelo de análisis: Definición de variables, poblaciones de estudio e indicadores que se analizarán; Delimitación del universo de estudio y del tamaño de muestra.
3. Métodos, técnicas, Instrumentos y análisis
4. Resultados esperados

### **4.1 Fundamento de la Investigación**

La metodología que se define para ésta investigación se fundamenta en los aspectos del problema de la participación ciudadana en el establecimiento de las políticas de desarrollo local, su seguimiento y evaluación, para lo cual se propone utilizar métodos modernos de administración municipal, con la característica de que considera la participación ciudadana como un factor fundamental para potencializar el desarrollo local y contar con un gobierno confiable y eficiente medido con estándares de calidad internacionales.

### **4.2 Modelo de Análisis; El IWA 4**

El Modelo de análisis contemplado en esta metodología es el IWA 4, los factores, variables e indicadores se especifican en el Anexo, en el cual se contempla la participación ciudadana, en

algunas etapas de su desarrollo la participación ciudadana es directa, por ejemplo en la integración de un Comité de Calidad, el cual da seguimiento y recomendaciones a las actividades que el modelo vaya generando. El Comité de Calidad también debe de estar integrado por la representación de Instituciones de Educación Superior reconocidas por su nivel académico y con la participación de otros organismos sociales, públicos y privados.

El proceso de instalación, operación y evaluación del IWA 4 tiene un programa de actividades que se realizan en cinco etapas:

1ª Etapa; Sensibilización y Capacitación

2ª Etapa; Planeación

3ª Etapa; Diseño y Desarrollo

4ª Etapa; Implementación

5ª Etapa; Evaluación Estratégica (Control y seguimiento).

A continuación se describen cada una de las etapas.

**Primera Etapa: “Sensibilización y Capacitación”.** Comprende el diseño e impartición del curso "Sensibilización y Visión Integral IWA 4", dirigido a directores de área de la administración municipal. El curso tiene la finalidad de exponer el marco referencial del Sistema IWA 4, atendiendo las siguientes temáticas:

- Los antecedentes internacionales del sistema y de la Agenda Local 21.
- La definición del sistema.
- Esquema general del sistema.
- Los indicadores y parámetros de medición del sistema.
- Las premisas básicas del sistema.
- Ventajas competitivas del sistema
- Etapas del sistema y sus componentes.
- Etapas y aplicación del Plan de Implementación del Sistema IWA 4.

**Segunda Etapa: “Planeación”.** En esta etapa se elabora el documento denominado “Plan de implementación del Sistema de Gestión de la Calidad en el Gobierno Local IWA 4”, dicho documento se constituye como la base para la implementación del Sistema IWA 4 de manera

esquemática, incorporando el “Cronograma de Aplicación” del mismo. Este documento es primordial debido a que fundamenta la actuación de los estrategas, es decir, la Alta Dirección del Ayuntamiento, en vínculo directo con los usuarios (funcionarios municipales), a efecto de llevar a cabo de manera coordinada todas las acciones programáticas para el cumplimiento de 39 indicadores mínimos de gestión y 255 parámetros de medición de clase mundial.

**Tercera Etapa: “Diseño y Desarrollo”.** Esta etapa es fundamental en el Sistema de Gestión IWA 4, es aquí donde se establece el accionar estratégico de la administración municipal que está integrada por 4 componentes claves:

- Los estrategas (presidente municipal, regidores, síndico, secretaría general y directores de área).
- El direccionamiento estratégico (Misión y Visión del Ayuntamiento).
- El diagnóstico estratégico (Autodiagnóstico y validez) bajo 4 temáticas globales:
  - Desarrollo Institucional para un Buen Gobierno.
  - Desarrollo Económico Sostenible.
  - Desarrollo Social Incluyente.
  - Desarrollo Ambiental Sustentable.
- La formulación estratégica que contempla la planeación del modelo IWA 4 en los tres años de gestión de la administración municipal.

En esta etapa se diseñan los “Formatos de Aplicación del Autodiagnóstico” y la “Logística de Aplicación del Autodiagnóstico”, ambas actividades se dan a conocer a través de la capacitación impartida a la Alta Dirección del Ayuntamiento con el documento denominado “Instructivo de llenado y verificación del Autodiagnóstico”. Posteriormente se procede a la “Aplicación del Autodiagnóstico Municipal” y a la “Verificación o Evidencia” del mismo. Para esta actividad se designaron responsables por cada cuadrante que contiene los indicadores de gestión para un gobierno local confiable mismos que coordinaron y supervisaron al interior del Ayuntamiento.

Como parte del Sistema de Mejora Continua que lleva implícito el Sistema de Gestión IWA 4 y con la finalidad de profesionalizar a los servidores públicos, se procede a la “Aplicación de la Evaluación de Competencias Laborales y Perfil Profesional de Actuación” en toda la



estructura orgánica del Ayuntamiento. Este apartado tiene como objetivo diagnosticar el nivel de desempeño con relación al puesto laboral ejercido y poder establecer la capacitación requerida con fundamento en realidades objetivas.

Es importante la Creación del Comité de Calidad Municipal y La Comisión Ejecutiva de dicho Comité, fungiendo el primero como un órgano colegiado de apoyo para que se lleven a cabo todas las acciones para desarrollar el Sistema de Gestión IWA 4. Y el segundo como un órgano ejecutor para efectos operativos, reportando los resultados de manera sistemática.

En esta etapa se elaboran los siguientes documentos:

- Plan de trabajo del Comité de Calidad. El cual incluye la Declaración de la política de Calidad del Ayuntamiento.
- Instructivo para la Elaboración del Manual de Procedimientos por Área.
- Instructivo para la Elaboración del Manual General de Funciones.
- Formatos preestablecidos del Manual de Procedimientos.
- Formatos preestablecidos del Manual General de Funciones.

Con estos documentos, la siguiente actividad es impartir capacitación para la elaboración y llenado de los Manuales de Procedimientos para cada una de las áreas del Ayuntamiento, así como para el Manual General de Funciones del mismo.

De manera coordinada se diseña y elabora el Esquema General del Mapa de Procesos, clasificándose estos en:

- Procesos Fundamentales
- Procesos de Gestión
- Procesos Operativos y
- Procesos de apoyo.

En esta etapa, se define por área operativa del Ayuntamiento el proceso sustantivo definitivo, mismo que se integra a los Programas Operativos Anuales (POA's), con la finalidad de direccionar y alinear los procesos al Sistema de Gestión IWA 4 y concluir el documento denominado "Mapa de Procesos".

**Cuarta Etapa: “Implementación”.** La puesta en marcha del Sistema de Gestión IWA 4, es donde se mide el pulso de la gestión municipal. Esta etapa está integrada por un componente esencial que se denomina proceso estratégico, dividido en dos partes:

- a) Capacitación para la debida aplicación del Sistema y
- b) La elaboración y aplicación de los Programas Operativos Anuales (POA's), creados específicamente para cada Área con que cuenta el Ayuntamiento.

En esta etapa se elabora el documento: “Formato del Programa Operativo Anual” y el “Instructivo de Llenado del Programa Operativo Anual”. Se imparte capacitación pre-operativa para la elaboración y llenado del POA anual para cada una de las áreas del H. Ayuntamiento.

**Quinta Etapa: “Evaluación Estratégica” (Control y seguimiento).** Esta etapa es coordinada y supervisada por el Comité de Calidad y la Comisión Ejecutiva como órgano ejecutor. El gobierno municipal debe ser monitoreado y auditado, tomando como plataforma los indicadores y parámetros de medición que permitirán evaluar su desempeño. Esta medición se efectúa en forma periódica con la finalidad de retroalimentar el proceso de planeación estratégica del Sistema IWA 4, se realizan los ajustes necesarios que la operatividad del Ayuntamiento requiera con el objeto de alcanzar los estándares internacionales que el modelo exige. Esta etapa está integrada por tres componentes de éxito:

- Indicadores mínimos de gestión.
- Parámetros de medición y
- Auditoria estratégica.

Se elabora el documento denominado: “Programa de Auditoría Interna”, el cual incluye el Diseño de “Formatos de Monitoria Estratégica IWA 4” y el “Reporte Municipal Integral de Medición Estratégica” para todas y cada una de las áreas del Ayuntamiento.

Para cada una de las 39 áreas de la política pública se seleccionó un indicador y una sola métrica. Estas métricas se constituyen en esquemas de medición para identificar lo que "no puede dejar de tener un municipio". Las métricas tienen tres niveles clasificados en orden ascendente por colores: rojo, amarillo, verde, donde éste último se constituye en el mínimo indispensable, y el rojo y amarillo en situaciones por debajo del mínimo. El objetivo del

autodiagnóstico es que la autoridad municipal, de manera voluntaria, reconozca a su municipio en una de las tres métricas descritas para cada indicador. En caso de presentar indicadores "rojos", el municipio deberá tomar una decisión estratégica al seleccionar por lo menos tres áreas de mejora, y enfocarse en lograr avances específicos en ese aspecto en el transcurso de un periodo predeterminado de tiempo, y por lo tanto, pasar de "rojo" a "amarillo" o a "verde". En este marco, los municipios podrán autodiagnosticarse al identificar y definir las áreas de política pública que resultan estratégicas para mejorar la calidad de vida de sus habitantes.

#### **4.3 Métodos, técnicas y análisis**

Los dos cuestionarios aplicados tienen la finalidad de recabar información de las poblaciones de estudio acerca del impacto de la aplicación del Modelo IWA 4 en el cuadrante número dos, identificando sus opiniones acerca de temas fundamentales relacionados con la administración municipal como puede ser el trabajo realizado, conocimiento de planes y programas o participación en actividades organizadas por el ayuntamiento. El primer cuestionario está dirigido a los principales sectores económicos organizados de este municipio, entre los que se encuentran los comerciantes, los industriales y los prestadores de servicios. En el segundo se entrevista a personal involucrado en la administración municipal, jefes de área, regidores, para medir su opinión de la aplicación de la metodología desde el punto de vista interno. Las preguntas de ambos cuestionarios son similares, únicamente varían cuando se refieren al papel de los beneficiarios de los planes y programas gubernamentales, diferenciándose como empleados de un ayuntamiento por un lado, y como ciudadanos y productores, por otro.

Para el acopio de la información primaria se elaboraron dos cuestionarios: el primero recoge información sobre las acciones emprendidas por esta administración municipal 2008-2011 en cuanto a los resultados obtenidos en los años de gobierno de la implementación del Modelo de Gestión de la Calidad IWA 4, desde el punto de vista de los actores involucrados en el desarrollo económico del municipio, específicamente se entrevista a los integrantes del Consejo Municipal de Desarrollo Rural Sustentable, a los miembros de la Unión de Comerciantes del Centro "Luciano Márquez Becerra", A.C., a los socios de la Asociación

Empresarial de Zacatlán, A.C. a los integrantes del Consejo Municipal de Turismo y del Comité Pro Pueblo Mágico.

El segundo cuestionario, contiene el cuestionamiento necesario para obtener datos sobre la apreciación de los directores de área de este ayuntamiento y regidores del ayuntamiento acerca de los resultados obtenidos en materia de fomento económico a partir de la implementación de este modelo.

Los dos cuestionarios se ordenan como sigue:

- A) Datos generales del entrevistado.
- B) Conocimiento de la problemática municipal
- C) Conocimiento de las funciones del municipio
- D) Opinión sobre el funcionamiento de la administración municipal
- E) Opinión sobre la disposición ciudadana para colaborar con la administración

A estos dos cuestionarios se les aplicará un análisis estadístico de correlación lineal.

#### **4.4 Resultados Esperados**

En base a la inversión ejercida por la administración municipal en los dos primeros años de gobierno para el fomento del desarrollo económico, se espera que las variables consideradas en el cuadrante número dos: Desarrollo económico sostenible, presenten impactos positivos; sobre todo por la utilización del Modelo IWA 4 para la elaboración del Plan Municipal de Desarrollo 2008-2011. Desde el punto de vista teórico, el concepto de desarrollo económico sostenible se constituye no sólo en la expansión del producto sino también y al mismo tiempo, como crecimiento de las categorías económicas, de los factores, de los recursos y de las fuentes de los recursos, todo lo cual aparece como una condición necesaria de la sostenibilidad del crecimiento del producto y del desarrollo económico. De esta manera los indicadores que permiten valorar los resultados en esta investigación son los siguientes:

1. Innovador de alternativas económicas
2. Promotor del empleo y del potencial productivo

3. Responsable del abastecimiento de artículos básicos
4. Promotor del turismo
5. Sistemas e infraestructura para las comunicaciones
6. Promotor del sector agropecuario
7. Promotor de industria, comercio y servicios

La obtención de resultados que muestren un impacto positivo en estos indicadores demostrará de igual manera un incremento de la participación ciudadana en las labores de gobierno y, por tanto, mejores condiciones para el desarrollo económico local.

## **5. RESULTADOS**

### **5.1 Marco Referencial**

#### **5.1.1 Características del Municipio**

Zacatlán está localizado a 130 kilómetros al norte de la capital del estado, pertenece a la región socioeconómica y fisiográfica denominada Sierra Norte de Puebla, tiene una superficie de 512.82 kilómetros cuadrados que lo ubica en el 7° lugar como uno de los Municipios con mayor extensión territorial del estado de Puebla. La palabra Zacatlán es de origen náhuatl y significa *"lugar donde abunda el zacate"*,

#### **Medio físico**

El relieve del Municipio está formado por elevaciones que cambian drásticamente de pendiente, la altura sobre el nivel medio del mar en las altiplanicies intermontañas es de 2,500 metros; en general las variaciones de altura oscilan entre los 1,120 y los 2,860 msnm. La localidad de Jilotzingo a 1,680 msnm contrasta con las elevaciones de cerros como el San Lorenzo a 1,120 msnm y otras elevaciones como el Atzompachil de 2,860, el Moxhuite, El Kiosco (2,750 msnm), Matlahuacala (2,700 msnm), Los Cazares (2,680 msnm) y el Tecoxcalman (2,710 msnm). Entre los ríos Ajajalpan y Atenco al sureste, se alza una sierra de más de 15 Kilómetros donde destacan los cerros Peña Blanca (2,540 msnm), Xahuatl, Tampol, Tenampulco, Títicanale, Chignahuimazatl y Tlalpac, que alcanza más de 2,600 metros. La ciudad de Zacatlán se asienta a una altura de 2,040 metros sobre el nivel del mar.

Pertenece a la cuenca del Río Tecolutla, el 63% del territorio municipal está en la subcuenca del Río Ajajalpan y el resto pertenece a las subcuencas de los Ríos Nexapa y Tecuatepec que también desembocan en el Golfo de México.

El clima predominante es C(m) y C(w2) templado húmedo con abundantes lluvias en verano , modificándose al norte con una mayor cantidad de precipitaciones que pueden llegar hasta los 4,000 mm. La temperatura media anual oscila entre los 12 y 18°C, con un periodo de temperaturas bajas, entre los meses de octubre y enero, en los que la temperatura llega hasta los 0° C, con presencia de niebla espesa; la temperatura se eleva en los meses de abril hasta agosto con una pequeña baja en el mes de julio, que coincide con el inicio de la presencia de humedad. El promedio de días nublados es de 200 por año con visibilidad promedio de 50 m en los días de niebla. (INEGI,2005 )

El suelo predominante es *andosol* y se localiza en grandes extensiones del centro y norte del territorio, tiene una capa superficial muy suelta con abundante materia orgánica lo que hace que sea muy susceptible a la erosión. Tiene un potencial de aprovechamiento muy variable; lo que ha provocado que se utilice para aprovechamiento agrícola, sin embargo, debe dársele preferencia al uso forestal. Al sureste y en la rivera del Ajalpan el tipo de suelo *-luvisol-* favorece la presencia del bosque pero también es altamente susceptible a la erosión. Donde se utiliza para la producción agrícola, se debe cuidar de minimizar el riesgo de erosión.

En menores extensiones se pueden hallar *vertisoles*, que por su textura arcillosa presentan dificultades para la labranza; *cambisoles* y *rendzinas* que son aptos para actividades agrícolas moderadas.

El Municipio de Zacatlán forma parte el área boscosa de la Sierra Norte, existen extensiones considerables de bosques de coníferas, principalmente de pinos, asociaciones de boscosas de pino-encino y bosque mesófilo de montaña; se reporta la presencia de especies tales como pino blanco, pino hartwegii, pino contorta, pino lacio, pino colorado, oyamel, ocote blanco y algunos relictos de maderas finas como caoba y cedro. Las zonas boscosas se encuentran dispersas por todo el territorio, destacando por su extensión las zonas del centro, norte, este y extremo oeste, sin embargo la perturbación de estas masas boscosas es cada vez más preocupante. Sin embargo, la explotación forestal irracional, ha devastado la vegetación original. En éste paisaje se puede encontrar una fauna compuesta básicamente por animales menores como el conejo, mapache, armadillo, liebre, zorrillo, ratón de campo, víboras de agua y aves como el chupamirto, mascarita matorralera, codornices y gorriones principalmente.

Las condiciones climáticas y la fertilidad del suelo favorecen la fruticultura, como la de manzana, ciruela y durazno; pero especialmente la de blueberry de la cuál Zacatlán es el principal productor en el estado.

Sus colindancias son las siguientes:

Al norte: con los municipios de Ahuazotepec, Huauchinango y Ahuacatlán;

Al este: con Ahuacatlán, Tepetzintla, y Tetela de Ocampo;

Al sur: con Tetela de Ocampo, Aquixtla y Chignahuapan;

Al oeste: con Chignahuapan y el Estado de Hidalgo.

La altitud del municipio es variable de 2040 m.s.n.m., (cabecera municipal principalmente); mientras que el resto del municipio tiene una altitud promedio de 2150 m.s.n.m., la altura de las localidades que conforman el municipio de Zacatlán no es uniforme debido a que la topografía es muy variada.

La ciudad de Zacatlán pertenece a la región económica No. 1, es cabecera del municipio del mismo nombre y está limitada por los siguientes barrios:

Al norte: con la comunidad de Ayehualulco y la junta auxiliar de Jicolapa.

Al sur: con la comunidad de San Bartolo y San Pedro.

Al este: con la barranca de los jilgueros y con la comunidad de Cuautilulco

Al oeste: con la comunidad de Maquixtla y Eloxochitlán.

### **Historia del municipio**

Los toltecas fundan Zacatlán en el año 625 y que de acuerdo al Códice Xolotl narra la conquista e historia de los chichimecas en 1115, se dice que Cholotl da a sus nietos territorio de Zacatlán y de Atenamictli. El Códice se elaboró en la época de la conquista con versión indígena.

Es posible que esta tierra en principio haya sido establecida por los totonacos, Chichimecas y Náhuatl, y posteriormente por los españoles.

Zacatlán tiene su raíz del vocablo náhuatl Zacatl, que significa lugar de abundante zacate.

Hernán López de Vega, soldado de Cortés llega a estas tierras después de informar sobre su hallazgo. En 1524, le dan en encomienda el territorio a Don Antonio de Carvajal y Tapia (Capitán de Cortés).



La fundación del Zacatlán actual, se da con la llegada de los Franciscanos en 1550, cuya misión que traían era la de evangelizar a los indígenas. En ese tiempo se comenta de una epidemia, por lo que los Franciscanos deciden trasladar la población 2 km. Al norte. En la mitad del siglo XVI se traza la ciudad de Zacatlán y se construye el convento, época en que se inicia la construcción en otras regiones del Estado de Puebla.

La fruticultura fue traída por los Franciscanos, fundando la primera huerta en el solar del convento, según Candanedo, 1966. De ahí toma impulso la fruticultura en el área, con las diversas variedades traídas en la época y posteriormente.

A finales del siglo XVIII el español Don Melchor Cabrera formó la primera huerta que hubo en Jicolapa con plantas de manzano, peral y membrillo, el cual trajo de su país. A él se debe la viticultura, ignorándose con que variedad de manzana la inició, aparte del membrillo. Los actuales viticultores son descendientes de la familia Cabrera de Jicolapa, en 1941 se organiza la primera feria regional de manzana.

### **Población**

La *población total* del Municipio en el 2005 era de 69,833 habitantes, de los cuales el 44% residen en la Ciudad de Zacatlán. Existen 87 localidades, la mayoría con poblaciones menores a 500 habitantes (77%). Sólo 12 localidades tienen más de 1,000 habitantes.

La *tasa de crecimiento* ha sufrido drásticas variaciones desde 1990 cambiando de 1.23 en 1995; a 2.11 en el 2000; sin embargo ha mostrado una tendencia hacia la estabilización en el 2005, ya que en éste año es de tan solo 0.04.

**Cuadro 1. Tasa de crecimiento poblacional**

Población total	Total		Población total	Total		Población total	Total	
	hombres	mujeres		hombres	mujeres		hombres	mujeres
1995	1995	1995	2000	2000	2000	2005	2005	2005
<b>62 788</b>	30 605	32 183	<b>69 698</b>	33 629	36 069	<b>69 833</b>	33 286	36 547

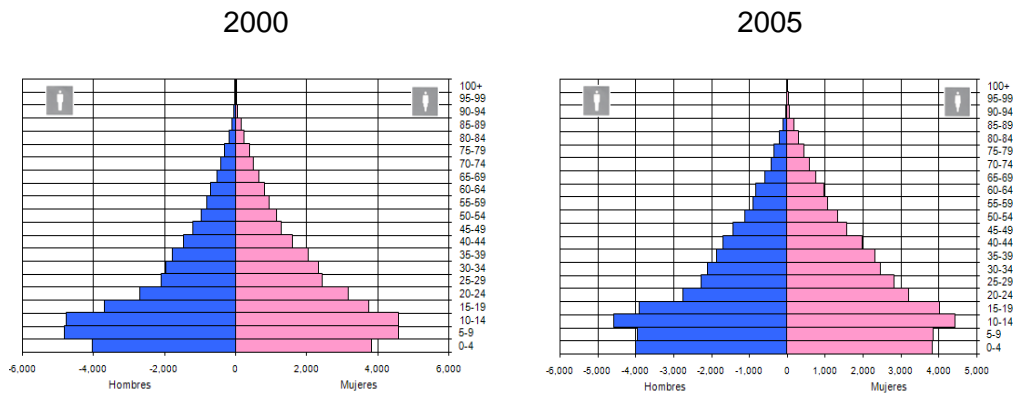
Fuente: INEGI-CONAPO, 2005

La *edad mediana* de la población es de 21 años, tres por debajo de la media del estado, lo que indica que es una población muy joven –la mitad de la población es menor de 21 años-, comparada con la edad mediana de países como España con edad mediana de 37 años. La población masculina es la más joven con una edad mediana de 20 años.

La *relación hombres-mujeres* es de 91.08 que evidencia una población femenina de un poco más de 3,600 mujeres sobre el número total de hombres (de ellas alrededor de 1,800 tiene menos de 23 años).

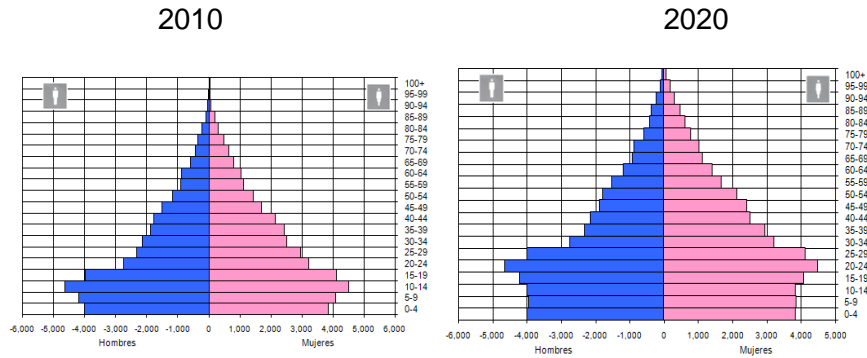
Las proyecciones de crecimiento demográfico del Consejo Nacional de Población – CONAPO- estiman que hacia el 2030 el número total de habitantes del Municipio será de 72,654 con una estructura por grupos de edad como las mostradas en las pirámides siguientes:

**Cuadro 2. Proyecciones de población 2030**



La tasa de crecimiento de la población entre el 2000 y el 2005 muestra una reducción de los grupos de edad de 0-4 años, por lo que se espera que en el futuro haya una transición hacia una población con edad promedio más grande.

### Cuadro 3. Tasa de crecimiento poblacional

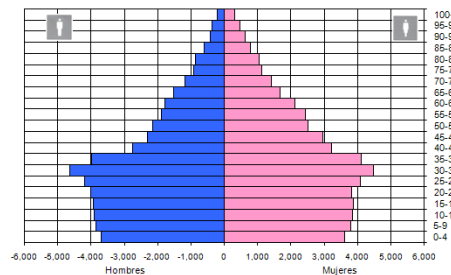


Fuente: INEGI-CONAPO, 2005

Para el 2030 se espera una estructura más equitativa en los grupos de edad de 5 a 24 años, por lo que se espera un “bono demográfico” para el desarrollo del Municipio.

### Cuadro 4. Tasa de crecimiento poblacional estimada

2030



Fuente: INEGI-CONAPO, 2005

El número total de viviendas es de 15,460, de las cuales el 21.9% tienen piso de tierra y el 44.6% tienen un solo dormitorio. El número de habitantes por cuarto es en promedio de 1.66, en un rango que va de una persona por vivienda con tres cuartos a 2.43 habitantes por cuarto.

La dinámica demográfica en el Municipio se debe fundamentalmente a la migración intermunicipal, apenas el 5% según datos del INEGI. La migración interestatal es de solo el 0.15% y la internacional de apenas el 0.05%.

## **Población indígena**

La población en hogares indígenas representa el 15.3% del total en el Municipio, pero solo el 10.7% habla alguna lengua. Esto significa que en los hogares conviven hablantes y no hablantes de lengua indígena, lo que representa que un poco más de 5 mil personas, principalmente niños menores de 5 años conviven en hogares indígenas sin hablar alguna lengua.

Las localidades con mayor proporción de indígenas en el Municipio son: la cabecera municipal Zacatlán con 24.5% de población indígena; San Cristóbal Xochimilpa con 12.2%; San Miguel Tenango 12.0% y Xonotla con 8.2%. La lengua más importante es el Náhuatl que lo hablan 8 de cada 10 indígenas. La relación de hombres/mujeres que hablan alguna lengua indígena indica que de cada 100 hablantes 54 son mujeres.

## **Religión**

Predomina la religión católica en un 90%, pero además existen protestantes, evangélicos y cristianos en diversas denominaciones.

## **Localidades**

De las 87 localidades la mayoría tienen poblaciones menores a 500 habitantes (77%), sólo 12 localidades tienen más de 1,000 habitantes y 10 tienen una población entre 500 y mil habitantes.

**Cuadro 5. Tamaño de poblaciones**

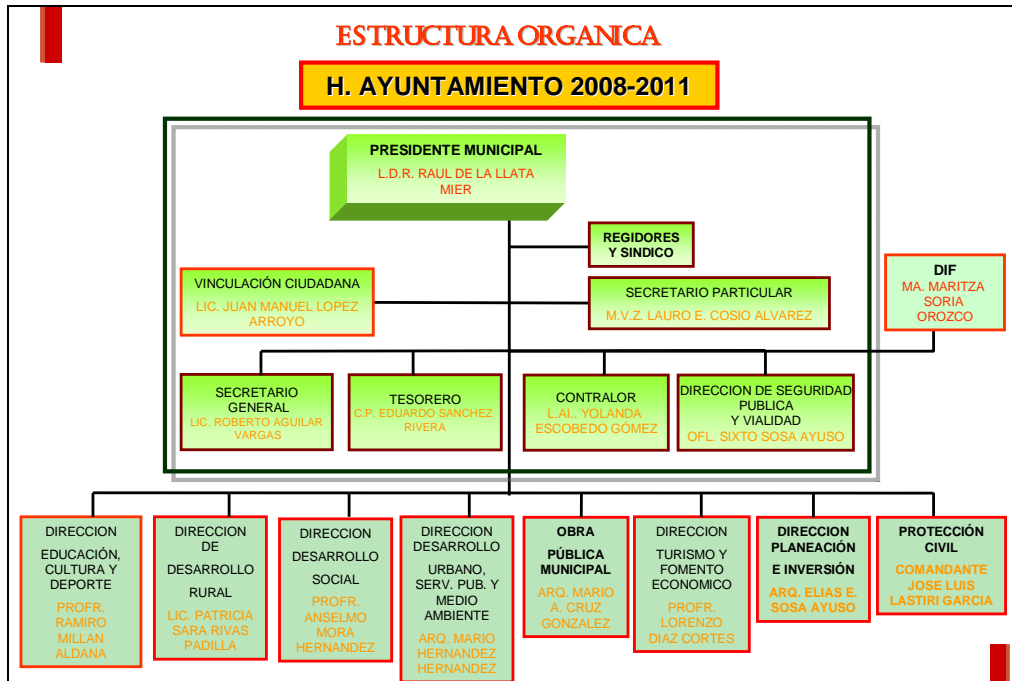
<b>Localidad</b>	<b>Población 2005</b>	<b>Localidad</b>	<b>Población 2005</b>
Zacatlán	30,805	San Cristóbal Xochimilpa	1,080
Atzingo (La Cumbre)	3,037	Las Lajas (Segunda Sección)	990
Camotepec	2,295	San Joaquín Tomatlán (San Isidro Tomatlán)	907
Xoxonacatla	2,271	Tepoxcuaatla	789
Tlatempa	1,960	Poxcuatzingo	740
Jicolapa	1,878	Xonotla	732
Tomatlán	1,744	Nanacamila	633
Jilotzingo	1,662	Las Lajas Primera Sección	615
San Pedro Atmatla	1,415	Maquixtla	607
Tepeixco	1,352	Matlahuacala	554
San Miguel Tenango	1,149	Metepec Primera Sección	512

Fuente: INEGI-CONAPO ,2005

### **Situación administrativo-financiera del Municipio**

La organización interna del Municipio se ha reestructurado, respecto a la administración anterior, haciendo importantes ajustes para reducir el gasto corriente y eficientar el uso de los recursos. Se crea la Coordinación General de Vinculación Ciudadana y se disminuye el número de Direcciones en un 50% fusionando las que por sus actividades son afines, iniciando así un proceso de gestión integral de la calidad en el Municipio.

## Cuadro 6. Estructura orgánica municipal



Fuente: PMD 2008-2011

### Situación financiera actual del Municipio

La *Ley de Egresos del Estado de Puebla para el ejercicio fiscal 2008* destina al Municipio de Zacatlán una participación de 35,429,968 pesos. Mientras que la transferencia de recursos provenientes de la federación correspondientes a los Fondos de Aportaciones para la Infraestructura Social Municipal y para el Fortalecimiento de los Municipios, son de 41,420,754.<sup>00</sup> y 26,672,057.<sup>00</sup> pesos, respectivamente.

Por su parte el *Programa de Inversión Zacatlán 2008*, considera una estructura financiera con un total de 125,717,388.<sup>00</sup> pesos de la cual el 21.6% es inversión federal, el 17.2% inversión estatal y el 54.1% inversión municipal (ramo 33).

## **Perfil Económico del Municipio**

La principal actividad económica en el Municipio de Zacatlán es la agricultura y ganadería seguida de la industria manufacturera, la industria de la construcción y los servicios educativos. Sin embargo, agrupada por grandes sectores la actividad la economía municipal está principalmente orientada a los servicios que representan el 43.6% de la PEA; seguida del sector agrícola y el industrial.

La participación económica de la población activa es moderada, ya que solo 46 de cada 100 habitantes de 12 años y más pertenece a la PEA municipal. También existen desigualdades de género ya que por cada 100 personas económicamente activas 29 son mujeres. El ingreso promedio per cápita anual es de 27,374.<sup>31</sup> pesos ajustados 15.3% más que el promedio del estado de Puebla.

Por la ubicación geográfica de Zacatlán como paso natural hacia el norte del estado de Puebla La estructura de las actividades económicas en el Municipio está fuertemente vinculada a los sistemas carreteros que entre otros factores hace que la actividad industrial sea muy diversa, desarrollada principalmente por micro y pequeñas empresas en las que se han fabricado armas de fuego, sidra, vinos de frutas, relojes para edificios, tejidos de lana, alfarería de uso y ornato, fuegos pirotécnicos; artesanías y textiles diversos, también existe actividad en la producción de maquinaria ligera para productos agrícolas.

La posición relativa de Zacatlán en los Municipios colindantes confirma también la importancia del Municipio como parte de un núcleo concentrador de desarrollo regional, ya que como lo muestra la tabla presenta características de la población, urbanización y salarios, relativamente mejores, junto con Huauchinango y Ahuazotepec que el resto de los Municipios vecinos, e incluso que todos los pertenecientes a la Sierra Norte de Puebla.

**Cuadro 7. Características de la población municipal**

Municipio	Clave del Municipio	Población total 2005	% Población analfabeta de 15 años o más	% Población en localidades con menos de 5 000 habitantes	% Población ocupada con ingreso de hasta 2 salarios mínimos
<b>Zacatlán</b>	<b>208</b>	<b>69 833</b>	<b>15.39</b>	<b>55.89</b>	<b>70.52</b>
Ahuacatlán	006	13 745	45.05	100.00	82.53
Ahuazotepec	008	9 573	13.67	100.00	67.61
Aquixtla	016	7 386	22.26	100.00	87.96
Chiconcuautila	049	13 562	49.19	100.00	85.24
Chignahuapan	053	51 536	16.28	67.27	77.52
Huauchinango	071	90 846	14.97	35.24	65.59
Ixtacamaxtitlán	083	25 160	23.83	100.00	85.10
Tepetzintla	167	9 442	46.21	100.00	86.29
Tetela de Ocampo	172	24 459	21.78	100.00	81.68
promedio Municipios colindantes		27 301	28.14	89.17	79.95
<b>Puebla</b>		<b>5 383 133</b>	<b>12.71</b>	<b>39.00</b>	<b>61.34</b>

Fuente: PMD 2008-2011

## Actividades Productivas Sectoriales

### Régimen y tenencia de la tierra

La propiedad social en el Municipio representa el 23.6% de su territorio distribuida en 18 ejidos en una superficie de 12,081.01Has. todos tienen actividad agrícola, en 10 hay también actividad ganadera y en 11 actividad forestal, 3 tienen extracción de materiales para construcción y 1 acuicultura. La propiedad social está distribuida entre 5,111 ejidatarios de los cuales 4,615 tienen parcela individual.



## **Actividades agrícolas**

La principal actividad agrícola es la siembra y cultivo de maíz en grano en una superficie de 11,290 Has, el equivalente al 22% del territorio zacateco, el cultivo de maíz en terrenos de riego solo alcanza el 4.5% del total de la superficie, por lo que la mayoría de lo cultivado es en terrenos de temporal. En el 2006 se produjeron 20,285 toneladas lo que da una productividad promedio de 1.8 ton/ha. La cebada, haba seca y avena para forraje son los otros cultivos que en extensión utilizada para la siembra representan los más importantes en el Municipio con 492, 320 y 312 has respectivamente.

Otra actividad importante es la cultivo de frutales del que la manzana es la más importante, se siembra en una superficie de 1,860 Has. con una productividad promedio de 5.13 ton/Ha. y el mayor valor de la producción después del maíz. También se cultiva pera, blueberry, durazno y ciruela, además de café.

El mayor valor de la producción por unidad de área cultivada pertenece a los frutales, en primer lugar el blueberry, después el chile verde (que se siembra en 12 has) y el durazno (108 Has); por otro el arverjón y la avena forraje son los cultivos que tiene el mayor valor de la producción por hectárea cultivada.

## **Sistemas de producción agrícola**

La superficie agrícola del municipio es de 19344 has. De las cuales 17559 pertenecen a pequeña propiedad y 1785 pertenecen al ejido.

Los sistemas de producción agrícola presentes en el municipio son en general de auto consumo, excepto los subsistemas que tienen una finalidad comercial como el café, los cereales y los frutales (manzana, blue berry, pera, durazno, ciruelo y aguacate).

En la parte Norte del Municipio de Zacatlán, y área centro, el clima es templado y el relieve es de pendientes adúladas, que condicionan la existencia del cultivo de maíz, de la asociación maíz-frijol y maíz-frutales (manzana, pera, ciruelo y durazno) y maíz-chayote, se emplea el tractor y yunta en la parte alta y se siembra a espeque en las zonas norte y sud del municipio

como: Cruztitla, Tepeixco, San Cristobal Xochimilpa, San Lorenzo, Tepetla, Tetelancingo, Otlaltlan, Xonotla.

En la parte poniente del municipio, el clima es templado y el relieve es plano y ondulado, predomina la siembra de maíz, cebada, trigo y frijol, se emplea el tractor y la yunta para la preparación del terreno.

El municipio de Zacatlán cuenta con una superficie agrícola (geográfica) de 19344 has. De las cuales el 92.15% se siembra de temporal y el 7.84% se siembran bajo condiciones de riego, los cultivos que más se siembran es el maíz (9922 has.), la manzana (1873 has.) y cebada (468 has.)

**Cuadro 8. Inventario agrícola (primavera-verano) del municipio de Zacatlán**

Cultivo	Total sembrada y cosechada (has.)		Rendimiento promedio ton/has.	Producción en toneladas
	S	C		
Maíz	9922	9422	1.50	14888
Trigo	377	377	2.10	791
Cebada	468	468	1.97	920
Frijol	94	94	.49	46
Manzana	1870	1870	3.51	6556
Pera	200	200	4.00	800
Blueberry	60	60	4.00	240
Ciruelo	300	300	3.05	915
Durazno	108	108	5.00	540
Café	167.15	137.15	5.00	835.75
Otros	2266	2266	14.39	37899.60
Sub-total	15835.15	15332.15		64431.35

Fuente: D.D.R. no. 02 Zacatlán, enero 2004

## Ganadería

Zacatlán es la cabecera del Distrito II de Desarrollo Rural en el estado de Puebla, en el Municipio existe una población total ganadera de 51,861 que es la segunda en importancia después de Chignahuapan (57,420). La ganadería en Zacatlán es básicamente de traspatio y

centra su producción en aves, particularmente gallináceas que tienen el más alto valor de producción en el Municipio, seguido de los porcinos y ovinos.

La relación valor de la producción-sacrificio en el municipio, muestra que los bovinos son el ganado que más valor otorga por cabeza sacrificada, seguidos en orden de importancia por el ganado porcino y el ovino.

### **Sistemas de explotación de ovinos**

El municipio de Zacatlán es muy importante en la explotación del ganado ovino, cuanta con un inventario de 30,640 ovinos, de acuerdo con las estadísticas de la SAGARPA, los productores son aproximadamente 1,200, los sistemas de producción son: extensivos, semiextensivos, estabulados, la ovinocultura en el municipio se establece con mayor intensidad en la parte poniente del municipio en las comunidades de Tepoxcuatla, Ayotla, Atexca, Matepec, Matlahuacala, Las lajas, Nanacamila, Atotonilco, San Isidro Atotonilco, Tlachaloya. Metlaxixtla, Huilotepec, Palos Caídos.

En el sistema de explotación de ovinos se cuanta con razas de lana como son: Suffolk, Hampshire, Dorset, F1 descendiente de las mismas, además últimamente se han introducido algunas razas de pelo como son: Pelibuey, Black Belly, San Croiz, Dorper, Katadin.

### **Acuacultura rural**

La acuacultura en el municipio se ha venido desarrollando desde hace aproximadamente cinco años, impulsada por la Unión de Ejidos Forestales de la Sierra Norte de Puebla, con apoyos de fondo nacional de empresas en solidaridad Fonaes, construyéndose cuatro granjas de truchas en el municipio, el ayuntamiento de Zacatlán apoyo, la instalación de cinco granjas y la consolidación de cuatro, existiendo 12 granjas en total.

Estas granjas además reproducir truchas arco iris cuentan con restaurantes rústicos en la cual expenden su producto, también existen bellos paisajes que los turistas admiran mucho.

## **Diagnóstico forestal.**

La superficie del municipio de Zacatlán cubierta de bosque, según datos de la Secretaría de Desarrollo rural del Gobierno del Estado de Puebla es de 20,748 has, de esta superficie estaba propuesta o bajo manejo silvícola en el municipio, 1,736 has, en el del 2003, englobando a 35 predios particulares y 8 ejidos, con un volumen propuesto a ejercer de 12,804 m<sup>3</sup> rollo total árbol del genero pino; 3,461 m<sup>3</sup> R. T. A. del genero encino y 334 m<sup>3</sup> R. T. A. de otras latifoliadas que incluyen aile y madroño.

La superficie forestal bajo manejo esta siendo intervenida bajo los lineamientos técnicos del método de desarrollo silvícola (MDS) el cual contempla cortas de regeneración bajo árboles padre o semilleros, así como diversos aclareos s los largo del turno y otros predios se trabaja bajo los principios del método mexicano de ordenación de bosques irregulares (MMOBI), este último considera como corta principal la selección ya sea individual o en grupos.

Los aprovechamientos son de carácter persistente es decir que pueden tener intervenciones todos los años del ciclo de corta o en su caso con intervenciones periódicas, que pueden ser con la periodicidad bianual, trianual o quinquenal, durante el ciclo corta.

Así mismo se otorgan permisos por contingencias, los cuales pueden ser para remover arbolados afectados por plagas o enfermedades forestales, incendios, sequías prolongadas, afectaciones por vientos huracanados, etc.

Así mismo se están atendiendo solicitudes de tipo domestico o no comerciales, para la satisfacción de necesidades del medio rural, como habitación, postes para cercado de predios, construcción de graneros, construcción de instalaciones para resguardo de animales de granja etc.

La mayoría de solicitudes de tipo domestico que se han recibido en la coordinación regional de la SEMARNAT son dueños o poseedores de predios que se localizan en las comunidades de Xoxonacatla, Tepeixco, san Miguel Tenango Jilotzingo y Ayehualulco, comunidades

habitadas preferentemente por indígenas que se han visto presionadas y en algunas ocasiones extorsionadas por las autoridades policíacas, llámese policía estatal preventiva o judicial estatal.

La superficie incorporada a la producción no representa ni el 10% del total del municipio, esto obedece principalmente a lo fragmentado o pulverizada que se encuentra la propiedad rural, existiendo en gran cantidad el minifundio, aunado a que gran cantidad de superficie esta en manos de comuneros, mismos que no cuentan con documentos que acrediten la legal posesión, lo que impide que se incorporen a un aprovechamiento sustentable, trayendo como consecuencia que caigan en manos de gentes sin escrúpulos que les compran sus recursos forestales en precios muy bajos en los diversos tianguis o comunidades del municipio y a particulares en la ciudad de Zacatlán, que adquieren productores ilegales.

Otros factores que ha limitado la incorporación de más predios a un aprovechamiento sustentable en la falta de infraestructura caminera.

El aprovechamiento de árboles para leña combustible sin permiso, seguramente rebasa el volumen aprovechado con fines industriales y comerciales, bajo el soporte de un programa de manejo forestal, ya que el municipio de Zacatlán cuenta con una gran cantidad de comunidades rurales, en las cuales el único combustible es la leña.

### **Inversión regional**

Para lograr otras formas de desarrollo económico en nuestra región, se ha continuado con proyectos que ha apoyado el gobierno del estado en el desarrollo de la infraestructura turística e industrial.

Por lo que hace al parque industrial intermunicipal se ha adquirido un terreno necesario para lograr un acceso directo al parque desde la carretera Zacatlán – Chignahuapan con una inversión de \$450,000.00 se ha enmallado 2,386 metros lineales con un inversión de \$300,000.00 y se realizo un acceso carretero con una superficie de 3,200 m<sup>2</sup> de carpeta

asfáltica con valor de \$994,380.00 y la construcción del circuito eléctrico con valor de 1,997,800.00 bajo el mismo esquema de financiamiento y durante este año se llevará a cabo la introducción de agua y drenaje con una inversión aproximada de \$2,000,000.00 en la cual el ayuntamiento aportara el 50% y la Secretaría de Economía y Sedeco el restante 50%.

En cuanto al proyecto del parque de piedras encimadas, con una inversión tripartita del Gobierno Federal, Estatal y Municipal se realizó la construcción de los arcos de acceso, módulos de seguridad y sanitarios correspondientes así como la construcción de la siguiente infraestructura: museo didáctico, enfermería, zona gastronómica 1ª etapa, estacionamiento, adecuación de la zona de campamento, plaza central de caballeriza. Lo anterior representa un inversión de 6 millones de pesos.

## **Turismo**

El turismo en Zacatlán es un factor que presenta muchas y variadas posibilidades de explotación basadas en el potencial del paisaje, el clima, la vegetación y la cultura de la región. El turismo de naturaleza, el turismo científico, el cultural y el turismo de aventura son algunas estrategias que pueden impulsar el crecimiento económico, la generación de empleos y por tanto el desarrollo regional centrado en el Municipio.

La capacidad de hospedaje está constituida por 353 cuartos en 14 establecimientos, de los cuales uno es de categoría cuatro estrellas (42 cuartos) y 7 de tres estrellas (211 cuartos) los 100 cuartos restantes están en establecimientos con categorías inferiores a tres estrellas. En el 2006 se hospedaron en el Municipio de Zacatlán 57,811 turistas.

Durante el 2006 se hospedaron en Zacatlán 8,746 turistas extranjeros lo cual representa el 8.6% del total en los Municipios del Estado. La mayor proporción de turistas son residentes en el país (49,069) y representaron el 5.5% respecto a los turistas nacionales en todos los Municipios de Puebla.

El porcentaje promedio de ocupación hotelera al año es de 33.4%, con una estadía promedio de 1.66 noches por turista. Siendo los meses de abril y julio cuando la ocupación es del orden del 42%.

Los establecimientos de preparación y servicios de alimentos y bebidas están distribuidos en 42 restaurantes y 5 cafeterías, también existen dos agencias de viajes.

Algunos de los sitios con potencial de crecimiento a través de programas de turismo de naturaleza y cultural son: los baños termales de Jicolapa, la cascada de San Pedro; La Cruz, Santa Elena, Piedras Encimadas, Tecuanác, Coyotepec, Sesepeco, Chapultepec Chico, El Puente de Cristo, Chachayoquila, Tláchico, Barrio Alto, La Cruz de Guardián, El Brinco, Altica, El Calvario, Pueblilla, Tomatlán, La Cruz de Pasión; varios lugares y paseos panorámicos de gran atractivo para turistas nacionales y extranjeros son las barrancas –como la Barranca de los Jilgueros- y otras formaciones del relieve para el turismo de aventura; además de la tradicional Feria de la Manzana.

## **Infraestructura para el desarrollo**

### **Carreteras**

La infraestructura carretera está conformada por la carretera federal número 119 que atraviesa el Municipio y pasa por la ciudad de Zacatlán, comunicándola con los Municipios de Ahuazotepec, Huauchinango, Juan Galindo, Xicotepec, Jalpan, Venustiano Carranza, y el Estado de Veracruz; hacia el sur llega a Chignahuapan y a un troncal que llega a la autopista de cuota Tlaxco-Huauchinango y al Municipio de Apizaco en el Estado de Tlaxcala.

La red de carreteras estatales pavimentadas, las terracerías y las brechas se pueden apreciar en el mapa correspondiente en el anexo cartográfico; y a partir de él se puede entender el problema de la dispersión poblacional, el relieve y la infraestructura carretera en el Municipio. Mejorar el índice de accesibilidad a través de aumentar la densidad de la red de caminos tendrá como factor limitante al relieve y por tanto el monto de las inversiones para este tipo de obra.

### **Transporte**

El parque vehicular del Municipio es de 9,491 unidades, 233 de servicio público y 9,236 particulares, solo existe un Centro Verificación Vehicular.

## Comunicaciones

El territorio municipal tiene 5 centros comunitarios e-méxico en tres localidades, recibe la señal de estaciones de radio en AM y FM nacionales y estatales, teléfono convencional, señal de telefonía celular e internet de banda ancha, además hay 14 oficinas postales y una de telégrafos. En lo referente a señal de TV abierta recibe los canales 2 y 5 de Grupo Televisa; 7 y 13 de Televisión Azteca, además del canal 4 del Sistema de Información y Comunicaciones del Estado de Puebla (SICOM), el canal 3 local de Z noticias y cable Z de televisión por cable.

## Aspectos sociales del Municipio

### El Índice de Marginación

El índice de marginación es una medida resumen que permite diferenciar a las localidades censales del país según el impacto global de las privaciones que padece la población como resultado de la falta de acceso a la educación, la residencia en viviendas inadecuadas y la carencia de bienes.

**Cuadro 9. Índice de marginación municipal**

Indicador	Porcentaje	
	Zacatlán	Estado
% Población analfabeta de 15 años o más	15.39	12.71
% Población sin primaria completa de 15 años o más	32.78	29.02
% Ocupantes en viviendas sin drenaje ni servicio sanitario	5.78	5.45
% Ocupantes en viviendas sin energía eléctrica	2.64	2.19
% Ocupantes en viviendas sin agua entubada	9.88	14.03
% Viviendas con algún nivel de hacinamiento	54.04	49.16
% Ocupantes en viviendas con piso de tierra	22.72	15.86
% Población en localidades con menos de 5 000 habitantes	55.89	39.00
% Población ocupada con ingreso de hasta 2 salarios mínimos	70.52	61.34
Índice de marginación	-0.24	-0.63
Grado de marginación	Medio	Alto
Lugar que ocupa en el contexto estatal	166 de 217	
Lugar que ocupa en el contexto nacional	1,398 de 4,238	

Fuente: CONAPO,2005, Índice de Marginación 2005



La situación del Municipio presenta diferencias con la media del estado en su conjunto: si bien el grado de marginación es relativamente menor que el del estado, los esfuerzos para mejorar las condiciones de educación básica son mayores debido a la población analfabeta y que no ha terminado su primaria; mientras que las condiciones de la vivienda prácticamente se encuentran en el promedio estatal, con excepción del rezago que presenta el Municipio en viviendas con piso de tierra

### **El Índice de Desarrollo Humano -IDH-**

El desarrollo humano, medido a través de la metodología propuesta por la ONU, califica la calidad de vida de la población a través de indicadores como la longevidad, medida en función de la esperanza de vida al nacer; el nivel de educación, medido sobre la base de la tasa de alfabetización de adultos y la tasa bruta de matriculación combinada; y el nivel de vida, medido a través del PIB per cápita ajustado en dólares. Por lo que es una medida que puede dar un marco de comparación entre los niveles de desarrollo alcanzados por otros países y las unidades territoriales en donde se aplica esta metodología en México.

Zacatlán tiene un IDH de 0.726 que lo ubica como un lugar con desarrollo medio, el estado de Puebla en su conjunto tiene un desarrollo humano bajo por lo que comparativamente en esta medida de desarrollo Zacatlán tiene ventaja.

### **Educación**

El sistema educativo está compuesto por 230 instituciones: dos escuelas de educación inicial; 47 jardines de niños generales, 18 preescolares indígenas y 9 del CONAFE; 59 primarias generales, 14 primarias indígenas; 45 secundarias; 23 bachilleratos generales; 5 escuelas de nivel profesional técnico; 5 de capacitación para el trabajo; una unidad de servicios de apoyo a la educación; un centro de atención múltiple, 2 albergues escolares indígenas y 5 instituciones de educación superior.

**Cuadro 10. Sistema educativo municipal**

<b>Nivel</b>	<b>Escuelas</b>	<b>Alumnos</b>	<b>docentes</b>	<b>grupos</b>
Preescolar	74	4,416	151	233
Primaria	73	10,826	373	464
Secundaria	48	5,449	344	222
Educación media superior	23	3,508	168	99
Profesional técnico	5	380	47	19
Capacitación para el trabajo	5	696	41	50
Superior	5	1,950	247	

Fuente: SEP, 2006-2007

La población en edad escolar en el Municipio de Zacatlán representa el 44% de su población total, por lo que el universo a atender por el sistema educativo en el Municipio es de alrededor de 30,000 estudiantes, sin embargo hasta el inicio de cursos 2006-2007 se atendían a 22,442 alumnos, que representa una atención de más del 70%. Ésta situación al parecer halagadora, respecto a la media estatal, debe tomarse en cuenta con cuidado ya que casi 2 mil alumnos cursan el nivel superior y no todos son residentes en el Municipio, además de que el grado de escolaridad promedio es de 6.88 años y que el porcentaje de la población sin primaria completa es del 32.78%.

Los resultados de la prueba enlace 2007 dan cuenta de los avances en el logro educativo en el Municipio, el puntaje promedio obtenido en la prueba aplicada en el nivel primaria fue de 473.31 que está ligeramente por abajo del promedio del estado. Sin embargo el mejor resultado por escuela en el Municipio de Zacatlán (578.31) está casi cien puntos por debajo del mejor resultado en el estado (671.23) por lo que el logro educativo es aun un área de oportunidad en el nivel primaria.

Respecto a los resultados en el nivel secundaria el puntaje promedio del Municipio fue de 483.57, prácticamente igual al promedio del estado (488.56); pero como antes el mejor resultado por escuela en el Municipio (578.17) está 150 puntos por debajo del mejor resultado a nivel estatal. Por lo que también en éste nivel se tiene un área de oportunidad en aspectos educativos.

El porcentaje de la población analfabeta es de 15.39%, esto significa que 3,160 personas eran analfabetas en el 2005, los esfuerzos para reducir el analfabetismo sólo lograron en dos años un avance de 161 adultos alfabetizados y una incorporación de 451; por lo que de seguir la tendencia en el 2007 se tendrían alrededor de 250 adultos incorporados lo que reduciría el número de analfabetas a un poco más de 2,400. Si se desea impactar en éste indicador que es fundamental en la medición de la marginación, se tendrán que hacer esfuerzos muy importantes para avanzar en la alfabetización.

**Cuadro 11. Población alfabetizada**

Año	ADULTOS INCORPORADOS a/			ADULTOS ALFABETIZADOS			Alfabeti- zadores
	Total	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres	
2005	245	46	199	78	18	60	16
2006	206	43	163	83	19	64	63

Fuente CONAPO, 2005

## **Cultura**

La asistencia a bibliotecas públicas se ha visto reducida en los últimos años, de manera general en todo el país, la infraestructura cultural cuenta con 27 bibliotecas públicas con 60,052 libros en existencia, es el Municipio con mayor cobertura en la región. El total de usuarios es en promedio de 110 mil por año, sin embargo es necesario incentivar la lectura, la asistencia a bibliotecas y la transformación a centros de información con tecnologías avanzadas de comunicación e información que provean elementos para que los usuarios accedan al mundo de las tecnologías de la información en apoyo a sus intereses de conocimiento.

En el Municipio hay tres casas de la cultura y 14 videotecas públicas, y un museo de la ciudad. Tradicionalmente Zacatlán ha estado asociada con la fabricación de relojes monumentales situación que se expone en el museo del reloj en la fábrica de relojes “Centenario” y en la fábrica Olvera, Tercera generación.

## **Salud**

La principal causa de enfermedad en el Municipio es debida a infecciones agudas en las vías respiratorias –alrededor del 60%-, seguida de otras infecciones de tipo intestinal y de vías urinarias (14%). La amibiasis intestinal y las infecciones por protozoarios y otros parásitos también representan un vector importante en la morbilidad local. Finalmente el cuadro se completa con otras enfermedades como son la gastritis y duodenitis, la otitis media y la hipertensión arterial.

Las enfermedades respiratorias son frecuentemente consecuencia de las condiciones de las viviendas, el tipo de combustible para cocinar y los niveles de precariedad en la higiene y la alimentación. Por lo que la atención de las causas no solo está vinculada al sector salud, sino también a otros factores de la marginación y el desarrollo social como la vivienda y la educación.

Las causas de muerte presentan un comportamiento semejante al estatal siendo las enfermedades crónico-degenerativas la principal causa de muerte, la tasa más alta de defunciones es debida a enfermedades del corazón, la diabetes mellitus y entre los hombres las enfermedades del hígado; también de importancia son las enfermedades cerebro vasculares, los tumores malignos y las originadas por las enfermedades respiratorias.

La población con derecho a servicios de salud es de 21,225 (30.4% de la población total) siendo el Seguro Popular el que atiende a la mayor parte de la población con el 53.2%; el IMSS atiende el 17.4% y el ISSSTE 17.3% de la población con derechos a servicios de salud.

La infraestructura de salud está conformada por un Hospital General con 30 camas, se construyó un nuevo edificio el cuál entrará en operaciones en el primer semestre del 2008. Contará con servicio de urgencias, medicina interna, obstetricia y ginecología, pediatría,

imagenología, ortopedia, y dará servicio a la población de 14 Municipios vecinos de Zacatlán. También hay 16 centros de salud y 40 casas de salud así como 7 unidades médico rurales del IMSS en el interior del Municipio; una unidad médica del ISSSTE, una del ISSSTEP, una del INI-UAP y una Delegación de la Cruz Roja Mexicana en la Ciudad de Zacatlán. El personal médico que atiende a la población del Municipio es de 113.

### **Vivienda**

El número total de viviendas es de 15,460, de las cuales 14,265 son independientes, 236 departamentos y 751 cuartos de vecindad; el 44.6% de las viviendas están ocupadas por 5 o más ocupantes, más del 40% tiene un solo dormitorio con un promedio de habitantes por cuarto de 1.66, en un rango que va de una persona por vivienda con tres cuartos a 2.43 habitantes por cuarto y un promedio de 4.52 habitantes por vivienda, por lo que 54 de cada 100 viviendas tiene algún tipo de hacinamiento.

De cada 100 viviendas 22 tienen piso de tierra y 61 piso firme, el 91% disponen de excusado o sanitario y el 32% no tiene drenaje. En promedio 2.64% de los ocupantes no cuentan con energía eléctrica y 9.9% no tienen agua entubada, aunque el porcentaje varía en función de la localidad de que se trate al interior del Municipio.

Con respecto al equipamiento de la vivienda: 84 de cada 100 hogares tienen televisión, 41 tienen refrigerador, 28 lavadora y sólo 9 de cada 100 tiene equipo de cómputo. Esta situación se refleja como un grado medio de pobreza de patrimonio en el estado de Puebla.

### **Inversión municipal en los dos primeros años de gobierno: Desarrollo Económico Sostenible.**

Las noticias nacionales en relación a la desaceleración económica, la crisis financiera y la pérdida de empleos, fueron el común denominador en nuestro país en 2009. En su segundo informe de gobierno, el presidente municipal declaró: “En nuestro gobierno reconocemos que los factores fundamentales que determinan la competitividad local es la calidad humana de la mano de obra de mujeres y hombres acostumbrados al trabajo, aunado al desarrollo de nuevas

técnicas para la producción y la disposición de una infraestructura moderna y en algunos casos tecnificada, es por ello que el impulso a las pequeñas y medianas empresas en las diferentes ramas productivas han sido una de las primicias en nuestra administración”.

Por este motivo se creó El Consejo Municipal para el Desarrollo Rural Sustentable en el municipio, que se encuentra integrado por 67 consejeros, quienes tienen como finalidad fungir como instancia de participación de los productores y demás agentes de la sociedad rural.

A través del programa de Activos Productivos se elaboraron, integraron y apoyaron a 29 proyectos para el desarrollo rural sustentable, beneficiando a un total de 147 productores con una inversión de 1 millón 349 mil 976 pesos en una mezcla de recursos federales y estatales, en proyectos entre los que destacan la implementación de huertos de aguacate, de Blue Berry, cría de ovinos, producción de hortalizas, producción de derivados lácteos y carpinterías, beneficiando a 15 comunidades de nuestro municipio.

A través de los recursos del ramo 33 en materia de desarrollo rural, se apoyó con una inversión de 1 millón 100 mil pesos a 13 proyectos productivos beneficiando a 192 Productores de 14 comunidades, proyectos entre los que destacan las de estufas ahorradoras de leña, invernaderos, ovinos, talleres de costura, lavanderías e infraestructura pecuaria.

A través de FONAES, se contribuyó a la generación de ocupaciones entre la población emprendedora de bajos ingresos, mediante el apoyo a la creación y consolidación de proyectos productivos, por lo que se apoyaron dos proyectos de ampliación de taller mecánico y zapatería en la cabecera municipal con una inversión de \$516 mil 448 pesos beneficiando a 6 productores de forma directa, y a 12 de forma indirecta.

A través del programa COUSSA, se apoyaron a 4 proyectos con una inversión de 4 millones 707 mil 322 pesos beneficiando a 92 Productores de las comunidades de Ayotla, Metlaxixtla, Nanacamila y Atotonilco, para la construcción de obras para el uso sustentable del suelo y el agua.

A través del Programa de Empleo Temporal se realizaron jornales, tales como zanjas-bordo, zanjas tipo trinchera, establecimiento de barreras vivas con especies nativas, bordería ínter parcelaria, limpieza y desazolve de canales. De esta forma se apoyó a 7 comunidades, beneficiando a 150 personas, con una derrama económica de 550 mil 596 pesos.

A través del programa de Inscripción al Padrón Ganadero Nacional, se brindó apoyo consistente en el pago de 75 pesos por vientre ovino o caprino y 375 pesos por vientre bovino, a 178 productores de 30 comunidades del municipio, recursos que provienen del programa de apoyo a la producción primaria de la SAGARPA.

En coordinación con la Secretaría de Desarrollo Rural Delegación Regional 03 Zacatlán, se apoyó a 259 productores para la adquisición de paquetes de aves de corral, con una inversión proveniente del Gobierno del Estado de 33 mil 670 pesos para impulsar de esta manera la seguridad alimentaria.

Se realizó monitoreo a ganado, efectuando la campaña de vacunación y concientización sobre la enfermedad y síntomas que puede presentar el ganado, beneficiando a 21 productores de la comunidad de Popotohuilco, vacunando a un total de 180 cabezas de ganado.

En total, y gracias a los esquemas de financiamiento aplicados con los Gobiernos Estatal y Federal, se logró una inversión ejecutada en 2009 de \$12 millones 314 mil 288 pesos. A dos años de Gobierno, se invirtieron en materia de Desarrollo Rural la cantidad de 26 millones 779 mil 288 pesos.

En el año 2009, a través de la Dirección de Turismo y Fomento Económico, se realizó la promoción de nuestro municipio, asistiendo a diferentes eventos y exposiciones de gran importancia a nivel nacional, como la participación en el XXXIV Tianguis Turístico de Acapulco 2009, la asistencia a la Expo Viajes y Aventura en el World Trade Center, a la exposición venta Palacio en Plaza Satélite, a Vive Puebla en el D.F. a la Expo AMFAR, a la Expo PyME y a la Expo Turismo que se organizó en la Universidad de Tecamac.

Tan solo en 2009 se recibieron a más de 23,392 turistas en las oficinas municipales de Turismo, personas que recibieron orientación turística y provenientes del extranjero y de diferentes estados de la republica mexicana, por lo que gracias a ellos, según datos de la SECTUR, la ocupación hotelera promedio de nuestro municipio se colocó al 90% de su capacidad.

El destino más visitado es el Valle de las Piedras Encimadas, en el que, por primera vez se ha llevado un registro puntual de la gente que accede al mismo dando un total de visitantes tan sólo en 2009 de 112,322 personas que han accedido a dicho Parque Ecoturístico.

En ese sentido se impartieron 17 cursos especializados en atención turística a los prestadores de servicios locales, asistiendo en total 141 personas relacionadas al sector turístico, que han participado en las capacitaciones de especialidades impartidas por el personal de la Secretaría de Turismo del Estado, así mismo, se tomó protesta a los integrantes de los Comités Pro-Pueblo Mágico, Agenda 21 y del Consejo Municipal de Turismo, con el objetivo de coadyuvar a las actividades turísticas del municipio.

Dentro de los eventos más destacados y que se desarrollaron se distingue el Tercer Festival de la Sidra, en donde se da conocer los productos que con gran tradición se elaboran en las 4 fabricas de la región. Pero sin duda, el evento con mayor trascendencia en nuestro municipio y la región es nuestra majestuosa y tradicional Gran Feria de la Manzana, para ello el Gobierno Municipal aportó la cantidad de 700 mil pesos provenientes de los ahorros presupuestales de la administración, así mismo, a través del Fideicomiso del Consejo para el Desarrollo Económico del Estado de Puebla, se aportó la cantidad de 350 mil pesos que se destinaron para el desarrollo de tan importante evento más otros 300 mil pesos invertidos por la Secretaria de Desarrollo Social.

Este año tuvimos la fortuna de presenciar el rescate histórico del máximo símbolo de nuestra cultura ancestral, el Ex Convento Franciscano. A más de 400 años de su edificación y gracias al apoyo del Gobierno del estado y el entusiasmo y trabajo esmerado del patronato pro



construcción del convento, se ha logrado su restauración y rescate con una inversión superior a los \$16,000,000.00 provenientes del Gobierno Estatal i

Como resultado de este trabajo, se vio un incremento en el número de visitantes en dichos eventos, así como la pernoctación de turistas en nuestros establecimientos de hospedaje, colocando a Zacatlán, de acuerdo a datos de la Secretaría de Turismo del estado, como el municipio que ocupa el cuarto lugar en el Estado de Puebla con mayor ocupación hotelera.

## **5.2. Sistema de Gestión de Calidad IWA 4 en los dos Primeros Años del Gobierno Municipal**

En esta parte se describen todas y cada una de las actividades programáticas que se han desarrollado en la aplicación del Sistema de Gestión IWA 4 en el Municipio de Zacatlán, siendo esta información una herramienta estratégica del estatus que guardan las etapas en su implementación.

Primera Etapa: “Sensibilización y Capacitación”.

Se impartió el curso denominado "Sensibilización y Visión Integral IWA 4“, dividido en tres sesiones, cuya finalidad fue dar el marco referencial del Sistema de Gestión, atendiendo las siguientes temáticas:

- Los antecedentes internacionales del sistema y de la Agenda Local 21.
- La definición del sistema.
- Esquema general del sistema.
- Los indicadores y parámetros de medición del sistema.
- Las premisas básicas del sistema.
- Ventajas competitivas del sistema
- Etapas del sistema y sus componentes.
- Etapas y aplicación del Plan de Implementación del Sistema IWA 4.

Segunda Etapa: “Planeación”.

En esta etapa se elaboró el documento denominado “Plan de implementación del Sistema de Gestión de la Calidad en el Gobierno Local IWA 4”, dicho documento se constituye como la base para la implementación del Sistema IWA 4 de manera esquemática, incorporando el “Cronograma de Aplicación” del mismo.

Este documento es primordial debido a que fundamenta la actuación de los estrategias, es decir, la Alta Dirección del Ayuntamiento, en vínculo directo con los usuarios (funcionarios municipales), a efecto de llevar a cabo de manera coordinada todas las acciones programáticas para el cumplimiento de los 39 indicadores mínimos de gestión y los 255 parámetros de medición de clase mundial.

Tercera Etapa: “Diseño y Desarrollo”.

Esta etapa es fundamental en el Sistema de Gestión IWA 4, es aquí donde se establece el accionar estratégico de la administración municipal Esta integrada por 4 componentes claves:

- Los estrategias
- El direccionamiento estratégico (Misión y Visión del Ayuntamiento).
- El diagnóstico estratégico (Autodiagnóstico y validez) bajo 4 temáticas globales:
  - Desarrollo Institucional para un Buen Gobierno.
  - Desarrollo Económico Sostenible.
  - Desarrollo Social Incluyente.
  - Desarrollo Ambiental Sustentable.
- La formulación estratégica.

En esta etapa se diseñaron: los “Formatos de Aplicación del Autodiagnóstico” y la “Logística de Aplicación del Autodiagnóstico”, ambas actividades se dieron a conocer a través de la capacitación impartida a la Alta Dirección del Ayuntamiento con el documento denominado “Instructivo de llenado y verificación del Autodiagnóstico”.

Posteriormente se procedió a la “Aplicación del Autodiagnóstico Municipal” y a la “Verificación o Evidencia” del mismo. Para esta actividad se designaron responsables por cuadrante, mismos que coordinaron y supervisaron al interior del Ayuntamiento.

Realizado el Autodiagnóstico y su verificación se procedió a la elaboración de los siguientes documentos en el mes de marzo de 2008, denominados:

- Cuadro de Procesos Comparados.
- Concentrado de Resultados.
- Cuadro de Resultados por Cuadrante (Gráficos).
- Tablero Estratégico Balanceado 1.
- Tablero Estratégico Balanceado 2.
- Cuadro de Prospectiva Estratégica con Aplicación de Métrica y Estructura Orgánica Municipal.
- Proyecto de Autodiagnóstico con aplicación de Métrica (Con análisis y ubicación estratégica de los 39 Indicadores y 255 Parámetros de medición Municipal).

Como parte del Sistema de Mejora Continua que lleva implícito el Sistema de Gestión IWA 4 y con la finalidad de profesionalizar a los servidores públicos, se procedió a la “Aplicación de la Evaluación de Competencias Laborales y Perfil Profesional de Actuación” en toda la estructura orgánica del Ayuntamiento de Zacatlán. Este apartado tuvo como objetivo diagnosticar el nivel de desempeño con relación al puesto laboral ejercido y poder establecer la capacitación requerida con fundamento en realidades objetivas.

En el mes de mayo de 2008 se trabajó la Creación del Comité de Calidad Municipal y La Comisión Ejecutiva de dicho Comité, fungiendo el primero como un órgano colegiado de apoyo para que se lleven a cabo todas las acciones para desarrollar el Sistema de Gestión IWA 4. Y el segundo como un órgano ejecutor para efectos operativos, reportando los resultados de manera sistemática.

De manera gradual se procedió a la elaboración de los siguientes documentos denominados:

- Plan de trabajo del Comité de Calidad 2008-2009. El cual incluye la Declaración de la política de Calidad del Ayuntamiento.
- Instructivo para la Elaboración del Manual de Procedimientos por Área.

- Instructivo para la Elaboración del Manual General de Funciones.
- Formatos preestablecidos del Manual de Procedimientos.
- Formatos preestablecidos del Manual General de Funciones.

Posteriormente se impartió la capacitación para la elaboración y llenado de los Manuales de Procedimientos para cada una de las áreas del Ayuntamiento y el Manual General de Funciones del mismo.

En referencia a la elaboración del Manual de Organización del Ayuntamiento, se trabajó en paralelo con el Manual General de Funciones, ya que la integración total de este documento, tiene como insumos tópicos relacionados con el Manual de Funciones.

De manera coordinada se diseñó y elaboró el Esquema General del Mapa de Procesos, clasificándose estos en:

- Procesos Fundamentales
- Procesos de Gestión
- Procesos Operativos y
- Procesos de apoyo.

En esta etapa, se definió por área operativa del Ayuntamiento el proceso sustantivo definitivo, mismo que se integró a los Programas Operativos Anuales 2008 (POA's), con la finalidad de direccionar y alinear los procesos al Sistema de Gestión IWA 4 y concluir el documento denominado “Mapa de Procesos”.

Cuarta Etapa: “Implementación”.

La puesta en marcha del Sistema de Gestión IWA 4, es donde se mide el pulso de la gestión municipal. Esta etapa está integrada por un componente esencial que se denomina proceso estratégico, dividido en dos partes:

a) Capacitación para la debida aplicación del Sistema y la elaboración y aplicación de los Programas Operativos Anuales 2008 (POA's), creados específicamente para cada Área con que cuenta el Ayuntamiento. Bajo 2 esquemas: Métricas y Genéricos.

En esta etapa se elaboró el documento denominado:

Instructivo de Llenado del Programa Operativo Anual 2008.

Formato del Programa Operativo Anual 2008.

Se impartió la capacitación pre-operativa para la elaboración y llenado del POA 2008 para cada una de las áreas del H. Ayuntamiento.

En el mes de junio de 2008 se coordinó y supervisó de manera personal la elaboración de los POA's de las Direcciones y Áreas Operativas, dividiendo esta actividad para su revisión en 2 esquemas: de fondo (contenido temático) y de forma (esquema de llenado).

Quinta Etapa: "Evaluación Estratégica" (Control y seguimiento).

Esta etapa fue coordinada y supervisada por el Comité de Calidad y la Comisión Ejecutiva como órgano ejecutor. El gobierno municipal debe ser monitoreado y auditado, tomando como plataforma los indicadores y parámetros de medición que permitirán evaluar su desempeño.

Esta medición se efectuó en forma periódica con la finalidad de retroalimentar el proceso de planeación estratégica del Sistema IWA 4, realizando los ajustes necesarios que la operatividad del Ayuntamiento requiera con el objeto de alcanzar los estándares internacionales que el modelo exige.

Esta etapa está integrada por tres componentes de éxito:

- Indicadores mínimos de gestión.
- Parámetros de medición y
- Auditoria estratégica.

En esta fase se encuentra en elaboración el documento denominado: “Programa de Auditoría Interna”, el cual incluye el Diseño de “Formatos de Monitoria Estratégica IWA 4” y el “Reporte Municipal Integral de Medición Estratégica” para todas y cada una de las áreas del Ayuntamiento.

### 5.3 Resultados de la aplicación de cuestionarios

#### Cuestionario número uno; Participación Ciudadana.

##### A) Datos generales del entrevistado

Con respecto a la primera pregunta (¿Pertenece a alguna organización?); el 48% contestó que si y el 45% que no.

Al contestar el tiempo que llevan dentro de su organización, únicamente el 16% indicó que lleva más de dos años, el 15% más de tres años y el 10% tres años.

##### B) Conocimiento de la problemática municipal

A la pregunta ¿Desde su punto de vista, cuál es el **problema principal** de este municipio?, el porcentaje de respuestas es el siguiente:

Cuadro No. 12. Problemas principales en el municipio

	<b>empleo</b>	<b>salud</b>	<b>educación</b>	<b>vivienda</b>	<b>Ecología</b>	<b>Corrupción</b>	<b>potable</b>	<b>Alumbrado</b>	<b>pavimentación</b>
<b>1</b>	38%	5%	5%	2%	6%	12%	3%	0%	11%
<b>2</b>	14%	22%	5%	5%	2%	12%	8%	8%	5%
<b>3</b>	6%	17%	14%	14%	2%	5%	8%	2%	5%
<b>4</b>	3%	14%	14%	15%	6%	3%	2%	8%	5%
<b>5</b>	5%	8%	9%	9%	11%	6%	11%	5%	5%
<b>6</b>	2%	3%	9%	11%	11%	15%	6%	3%	5%
<b>7</b>	3%	2%	8%	3%	12%	6%	18%	6%	6%
<b>8</b>	3%	2%	6%	5%	9%	6%	5%	25%	5%
<b>9</b>	2%	0%	3%	5%	6%	6%	9%	8%	26%
<b>OTRO</b>						28%			

Fuente: Entrevistas a actores económicos

Con relación a la pregunta sobre el servicio municipal más deficiente, 18% contestó que la sanidad, 15% el agua potable y 12% la pavimentación.

En relación a los problemas que le afectan directamente, 42% contestó que la falta de empleo y el 17% la corrupción.

Sobre la responsabilidad de estos problemas, el 52% contestó que los tres niveles de gobierno y el 23% las autoridades municipales.

Con relación a la pregunta ¿quién debe resolverlos?, el 57% contestó que los tres niveles de gobierno y el 26% las autoridades municipales.

Acerca de la percepción de la preocupación de esta administración municipal por resolver los problemas que más afectan a la población, el 51% estuvo de acuerdo, el 20% en desacuerdo, el 11% muy de acuerdo y el 8% muy en desacuerdo.

### **C) Conocimiento de las funciones del municipio**

Con relación al conocimiento de las funciones del municipio, el 48% opinó que su objetivo principal es realizar obras de beneficio social y el 43% gobernar para todos los ciudadanos.

A la pregunta ¿Cuál es la función principal del presidente municipal?, el 42% contestó gestionar recursos y el 42% lograr que la gente viva mejor.

Acerca de la labor de los regidores, el 26% consideró que es vigilar la aplicación de los recursos, el 22% aprobar los programas municipales y otro 22% apoyar la gestión del presidente municipal.

A la pregunta Cuando tiene algún problema relacionado con el municipio, sabe a que autoridad acudir?, el 25% señaló que con el presidente municipal, el 14% con algún director del ayuntamiento y otro 14% con el juez de paz.

## **D) Opinión sobre el funcionamiento de la administración municipal**

La calificación otorgada por los entrevistados al funcionamiento de la administración municipal fue la siguiente: el 37% un ocho, el 25% un siete y el 14% un seis.

Concerniente a lo mejor que ha hecho esta administración municipal, el 29% contestó crear programas de apoyo a la población de escasos recursos, el 23% gestionar recursos y el 20% proporcionar servicios básicos de calidad.

Al responder a la pregunta ¿Qué es lo peor que ha hecho esta administración municipal?, el 25% opinó permitir el enriquecimiento de los funcionarios, el 20% proporcionar servicios básicos deficientes, otro 20% evitar informar de sus acciones y un 15% impedir la participación de la ciudadanía.

Con respecto a la pregunta ¿Considera que esta administración municipal toma en cuenta la opinión de los ciudadanos?, el 29% estuvo de acuerdo, el 26% ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 22% en desacuerdo.

Con respecto a la pregunta ¿Considera que esta administración municipal se ha preocupado por apoyar la participación ciudadana?, el 43% estuvo de acuerdo, el 23% en desacuerdo y el 22% ni de acuerdo ni en desacuerdo.

Acerca de la atención que brinda a los ciudadanos esta administración, el 57% contestó regular y el 35% buena.

A la pregunta ¿A quiénes representan las gentes de la presidencia municipal?, el 71% respondió a toda la gente.

Concerniente a la actitud que toma cuando se entera de que algunos miembros de la presidencia usan su puesto para negocios personales, el 51% respondió que se indigna, el 25% se organiza para protestar y el 18% no hace nada.



## **E) Opinión sobre la disposición ciudadana para colaborar con la administración municipal**

En cuanto a la opinión sobre la disposición ciudadana para colaborar con la administración municipal, el 60% respondió que no ha participado en alguna actividad organizada por esta administración municipal y el 38% contestó positivamente.

La principal actividad en que se ha participado corresponde a servicio social con un 18%, obra pública con un 11%.

A la pregunta ¿Se cumplieron los objetivos de la actividad en que participó?, el 26% opinó que si, el 8% que no y otro 8% a medias.

Al preguntarles si volverían a participar en alguna actividad organizada por esta administración municipal, el 35% contestó que si y el 9% que no.

Con respecto a la pregunta ¿Estaría dispuesto a participar en alguna actividad organizada por esta administración municipal?, opinó que si el 66% y que no el 23%.

En relación a la disposición a colaborar con trabajo voluntario en obras de beneficio social, respondió que si el 78%, que no el 2% y 15% depende quién la organice.

A la pregunta ¿Cree usted conveniente **reforzar el trabajo** voluntario en el municipio?, opinó que si el 89% y que no el 2%.

Al preguntar si han participado en algún tipo de trabajo voluntario, el 66% contestó que si y el 28% que no.

A la pregunta ¿Cree usted conveniente impulsar este tipo de trabajos?, el 91% respondió que si y el 3% que no.

Concerniente al tipo de trabajo tradicional que podría impulsarse, el 35% contestó oficios, el 31% artesanías y el 18% otros trabajos agrupados.

Con respecto a la manera en que podrían impulsarse estos trabajos voluntarios, el 34% opinó creación de centros de enseñanza, el 26% abriendo mercados para estos productos y el 22% organizando a la gente en cooperativas.

A la pregunta ¿Conoce algún tipo de trabajo tradicional que se efectuó en este municipio?, el 60% respondió artesanías y el 14% oficios.

#### **F) Opinión sobre las condiciones económicas del municipio.**

Con relación a la opinión sobre las condiciones económicas del municipio, el 63% respondió que se ubica en un nivel de desarrollo medio y el 20% bajo.

A la pregunta ¿Desde su punto de vista cuáles son las actividades económicas más descuidadas?, el 54% opinó la agricultura y el 18% la fruticultura.

Con respecto a la opinión de cuáles son las actividades que mayor apoyo reciben, el 22% contestó la agricultura, otro 22% el comercio y un 11% la fruticultura.

A la pregunta ¿Considera que esta administración municipal se ha preocupado por apoyar las actividades productivas?, el 35% estuvo de acuerdo, 26% ni de acuerdo ni en desacuerdo y 22% en desacuerdo.

#### **G) Conocimiento sobre programas gubernamentales de fomento al desarrollo económico**

Concerniente al conocimiento sobre programas municipales de apoyo al desarrollo económico, el 29% respondió apoyo a proyectos productivos, el 28% a activos productivos y el 14% empleo temporal.

A la pregunta ¿Ha participado en algún programa municipal de fomento económico?, el 68% respondió negativamente y el 29% positivamente.

Respondiendo a la pregunta ¿En cuál?, el 15% contestó en Apoyos productivos y el 5% Empleo temporal.

Al preguntarles si consideran necesario que los programas de desarrollo se elaboren a largo plazo, el 52% opinó que no y el 29% que si.

A la pregunta ¿Estaría usted de acuerdo en que los Presidentes Municipales de la región se reunieran periódicamente para discutir problemas comunes?, el 40% respondió muy de acuerdo y el 38% de acuerdo.

Acerca de los tipos de problemas que podrían discutirse en estas reuniones, el 66% respondió carencias locales de los municipios y el 8% los referentes a las relaciones entre la Federación, los estados y los municipios.

Concerniente a la opinión de las instituciones federales y estatales que ayudan al municipio, el 48% contestó han funcionado poco y el 25% han aumentado los servicios públicos.

A la pregunta ¿Está usted de acuerdo en ampliar el periodo del gobierno municipal?, el 49% respondió no y el 34% si.

#### **H) Opinión sobre los cambios generados por el Modelo de Calidad IWA 4 implementado**

Acerca de la pregunta ¿Ha escuchado hablar del Modelo de Gestión de la Calidad IWA 4?, el 66% contestó no y el 14% si.

Con relación a la pregunta ¿Conoce usted en que consiste este modelo?, el 69% respondió no y el 6% si.

Concerniente a su opinión acerca de este modelo. Un 8% respondió favorable, otro 8% muy desfavorable y un 6% ni favorable ni desfavorable.

A la pregunta ¿Considera que la implementación de este modelo ha mejorado la prestación de servicios municipales?, el 18% estuvo de acuerdo, el 11% ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 2% muy de acuerdo.

## Cuestionario número dos; Administración Municipal

### A) Datos Generales del Entrevistado

### B) Conocimiento de la problemática municipal

A la pregunta ¿Desde su punto de vista, cuál es el problema principal de este municipio?(en orden de importancia), las respuestas se presentan en el siguiente cuadro:

Cuadro No. 12. Problemática municipal

	empleo	salud	educación	vivienda	ecología	Corrupción	potable	alumbrado	pavimentación
1	68%	3%	9%	0%	3%	0%	3%	0%	0%
2	12%	9%	15%	9%	6%	3%	3%	0%	3%
3	3%	12%	9%	12%	15%	3%	0%	0%	0%
4	0%	9%	6%	12%	9%	3%	0%	0%	0%
5	0%	6%	9%	6%	9%	0%	3%	0%	0%
6	0%	0%	0%	6%	0%	15%	3%	3%	3%
7	0%	3%	3%	0%	0%	6%	15%	3%	0%
8	0%	0%	0%	0%	0%	0%	3%	18%	9%
9	0%	0%	0%	0%	3%	3%	3%	6%	15%
10	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	3%

Fuente: Entrevistas efectuadas

Con relación a la opinión sobre el servicio más deficiente en el municipio, el 35% contestó sanidad, el 12% pavimentación y el 9% drenaje y alcantarillado.

A la pregunta ¿Cuál de estos problemas atiende directamente?, el 24% respondió otro, un 12% salud y otro 12% vivienda.

Sobre la responsabilidad de este problema,

Quién es el **responsable** de este problema?, el 41% opinó que los tres niveles de gobierno, el 24% autoridades municipales y el 15% autoridades federales.

Con relación a quién debe resolverlos, el 53% contestó los tres niveles de gobierno y el 26% autoridades municipales.

Concerniente a la preocupación de esta administración municipal por resolver los problemas que más afectan a la población, un 47% estuvo muy de acuerdo y otro 47% de acuerdo.

### **C) Conocimiento de las funciones del municipio**

Acerca de la función principal de la administración municipal, el 53% opinó gobernar para todos los ciudadanos y el 29% realizar obras de beneficio social.

A la pregunta ¿Cuál es la función principal **del presidente** municipal?, el 47% contestó coordinar el trabajo de los empleados municipales, el 26% gestionar recursos y el 15% representar al ayuntamiento.

Con relación a la labor de los regidores, el 59% opinó apoyar la gestión del presidente municipal y un 9% elaborar y desarrollar programas sociales.

### **D) Opinión sobre el funcionamiento de la administración municipal**

A la pregunta ¿Qué **calificación** le otorga a esta administración municipal?, el 32% respondió nueve, otro 32% ocho, el 24% diez y el 9% diez.

A la pregunta ¿Qué es **lo mejor** que ha hecho esta administración municipal?, el 47% respondió proporcionar servicios básicos de calidad, el 18% crear programas de apoyo a la población de escasos recursos y el 29% otro.

Con relación a **lo peor** que ha hecho esta administración municipal, el 9% respondió proporcionar servicios básicos deficientes, el 6% impedir la participación de la ciudadanía y el 26% otro.

Acerca de la pregunta ¿Considera que esta administración municipal **toma en cuenta** la opinión de los ciudadanos?, el 59% estuvo de acuerdo, el 29% muy de acuerdo y el 6% ni de acuerdo ni en desacuerdo.

A la pregunta ¿Considera que esta administración municipal **se ha preocupado** por apoyar la participación ciudadana?, el 53% respondió de acuerdo, el 29% muy de acuerdo y el 9% ni de acuerdo ni en desacuerdo.

Concerniente a la opinión sobre la atención que brinda esta administración municipal a la ciudadanía, el 62% respondió buena y el 9% regular.

A la pregunta ¿A quiénes **representan** las gentes de la presidencia municipal?, el 84% opinó a toda la gente y un 3% a los industriales.

Acerca de la actitud que toma cuando se entera de que algunos miembros de la presidencia municipal **usan su puesto** para negocios personales, el 56% respondió se indigna, el 26% se organiza para protestar y el 3% no hace nada

#### **E) Opinión sobre la disposición ciudadana para colaborar con la administración municipal**

A la pregunta ¿Ha **participado** usted en alguna actividad organizada por esta administración municipal, fuera de su horario de trabajo?, el 88% contestó si y el 18% no.

Acerca de el **tipo** de actividad, el 53% respondió servicio social, el 21% otra y el 3% obra pública.

En relación al cumplimiento de los objetivos de la actividad en que participó, el 74% opinó si y el 12% a medias.

A la pregunta ¿Volvería a participar en alguna actividad organizada por esta administración municipal, fuera de su horario de trabajo?, el 82% respondió si y el 6% no.

Concerniente a la pregunta ¿Estaría usted dispuesto a colaborar con trabajo voluntario en obras de beneficio social? , el 79% contestó si y el 18% depende quien lo organice.

Con respecto a su opinión acerca de la conveniencia de reforzar el trabajo voluntario en el municipio, el 94% opinó si y el 6% no.

Con relación a la participación en algún tipo de trabajo voluntario, el 82% respondió si y el 15% no.

A la pregunta ¿Cree usted conveniente impulsar este tipo de trabajos?, el 94% opinó si y el 3% no.

Sobre el tipo de trabajo tradicional que podría impulsarse, el 53% contestó otros trabajos agrupados, el 29% artesanías y el 18% oficios.

Con relación a la manera en que podrían impulsarse estos trabajos tradicionales, el 32% opinó creación de centros de enseñanza, otro 32% abriendo mercados para estos productos y un 18% organizando a la gente en cooperativas.

A la pregunta ¿Conoce algún tipo de trabajo tradicional que se efectuó en este municipio?, el 65% respondió artesanías, el 24% otros trabajos agrupados y el 9% oficios.

#### **F) Opinión sobre las condiciones económicas del municipio.**

Acerca de su opinión sobre el nivel de desarrollo económico en que se ubica este municipio?, el 82% respondió medio, un 9% alto y otro 9% bajo.

A la pregunta ¿Desde su punto de vista cuál es la actividad económica más descuidada?, el 38% opinó fruticultura, el 35% agricultura y el 6% comercio

Concerniente a su punto de vista sobre la actividad que mayor apoyo recibe?, 29% respondió todas de manera proporcional, 18% comercio y 15% fruticultura.

A la pregunta ¿Considera que esta administración municipal se ha preocupado por apoyar las actividades productivas?, el 53% respondió de acuerdo, el 32% totalmente de acuerdo y el 6% muy de acuerdo.

### **G) Conocimiento sobre programas gubernamentales del fomento al desarrollo económico**

Acerca del programa municipal de apoyo al desarrollo económico que conoce, el 32% respondió apoyo a proyectos productivos, el 18% activos productivos y otro 18% otros.

A la pregunta ¿Ha participado en la implementación de algún programa municipal de fomento económico? El 68% respondió no y el 32% si.

Sobre cual programa, el 9% contestó apoyo a proyectos productivos, otro 9% empleo temporal y un 12% otro.

Acerca de su opinión de elaborar los programas de desarrollo a largo plazo, el 74% respondió si y el 26% no.

A la pregunta ¿Estaría usted de acuerdo en que **los Presidentes Municipales** de la región se reunieran periódicamente para discutir problemas comunes?, el 65% contestó muy de acuerdo, el 32% de acuerdo y un 3% ni de acuerdo ni en desacuerdo.

Sobre el tipo de problemas que podría discutirse en estas reuniones, el 50% contestó carencias locales de los municipios, un 24% los referentes a las relaciones entre la Federación los estados y los municipios y otro 24 % otros.

A la pregunta ¿Qué opina de las instituciones federales y estatales que ayudan al municipio?, el 71 respondió han aumentado los servicios públicos y un 24% han funcionado poco.

Como respuesta a la ampliación del periodo del gobierno municipal, el 74% opinó si y el 21% no.

### **H) Opinión sobre los cambios generados por el Modelo de Calidad IWA 4 implementado**

A la pregunta ¿Conoce usted en que consiste el modelo de Gestión de la Calidad IWA 4?, el 91 respondió si y el 6% no.



Sobre su opinión acerca de este modelo, el 59% respondió favorable, el 21% muy favorable, el 12% ni favorable ni desfavorable y un 3% desfavorable.

A la pregunta ¿Considera que la implementación de este modelo ha mejorado la prestación de servicios municipales?, el 50% contestó de acuerdo, el 26% muy de acuerdo y el 9% ni de acuerdo ni en desacuerdo.

### **Síntesis de la Aplicación de Cuestionarios**

Resalta la disposición de los actores económicos locales a participar en las actividades de fomento al desarrollo emprendidas por la administración municipal, sin embargo, también persiste un alto grado de desconfianza originado por la falta de transparencia en la aplicación de los recursos públicos. Los entrevistados revelan un conocimiento aceptable de las funciones que competen a los responsables del gobierno local, definiendo la prestación de servicios públicos como la razón de ser de este nivel de gobierno. Asimismo, consideran importante el mantenimiento de la gobernabilidad en el espacio municipal, entendiéndola como la capacidad de garantizar la seguridad pública y la libre realización de actividades productivas.

Si bien se reconoce el trabajo de esta administración municipal en la construcción de obras de interés colectivo y en la negociación interinstitucional para acceder a recursos financieros de programas oficiales, tanto estatales como federales, los entrevistados opinaron que se carece de una visión de mediano y largo plazo que garantice la continuidad de los proyectos económicos encaminados al fortalecimiento del desarrollo de la comunidad.

En cuanto al conocimiento de la aplicación metodológica del Modelo de Gestión de la Calidad IWA 4, es realmente mínima la proporción de entrevistados que afirmó conocerlo. Ignorando, por otro lado, los beneficios económicos logrados por su implementación.

Al interior de la administración municipal se reconoce el esfuerzo emprendido para mejorar la prestación de servicios públicos a la ciudadanía mediante la aplicación del Modelo IWA 4. No

obstante, la mayoría de las áreas consultadas prefiere continuar con los modelos tradicionales de administración municipal al asegurar que existe una alta disparidad en los grados de capacitación del personal existente. A nivel de los jefes de área se presentaron opiniones encontradas; por una parte, se reconoce que es necesaria la integración ciudadana a las labores de gobierno que les afectan, siendo el Modelo IWA 4 una metodología que contribuye a su reforzamiento. Por otro lado, los funcionarios de primer nivel con menor grado de preparación académica prefieren hacer caso omiso de la participación de la ciudadanía en la operación de los programas destinados al fomento económico.

Los integrantes del Cabildo entrevistados mostraron una actitud escéptica con respecto a los resultados propuestos por la metodología IWA 4, considerando importante incluir a la población en la toma de decisiones en materia económica siempre y cuando se aplique de acuerdo a los lineamientos programáticos estipulados.

Resulta fundamental comprobar que la aplicación del Modelo IWA 4 en poco ha contribuido para lograr un mejoramiento de las condiciones en que la población accede a los programas ofertados por el gobierno local. Los sistemas administrativos internos no lograron integrarse en redes computacionales que potencialicen el trabajo de cada área en particular.

La hipótesis general postuló que la implementación del Modelo de Gestión de la Calidad para Gobiernos Confiables IWA 4 requiere de la participación ciudadana para mejorar los servicios municipales que se ofrecen y para la promoción del desarrollo local. La información analizada y los resultados obtenidos proporcionan argumentos para señalar que, en efecto, sin la participación de la comunidad la metodología de gestión de la calidad resulta inoperante. En lo que se refiere a las hipótesis específicas postuladas, se desprende de las variables analizadas que resulta insuficiente la implementación del modelo IWA 4 en los dos años de estudio considerados para afirmar categóricamente que dichas hipótesis pueden considerarse como válidas.

#### **5.4. Indicadores de Desarrollo Municipal**

La metodología del IWA 4 utilizada para que un indicador de desarrollo pase de rojo a amarillo y de amarillo a verde consiste en dividir y organizar las actividades en:

- a) Planes operativos anuales (POA's)
- b) Manuales de funciones.
- c) Manuales de procesos
- d) Manual de organización para cada área de la administración municipal

Asimismo, cuenta con un sistema de control y seguimiento que permite medir el avance programático de los 39 indicadores y los 255 parámetros de medición repartidos en los tres años de gobierno.

El autodiagnóstico realizado previo a la implementación del Modelo IWA 4 ubicó los indicadores del cuadrante Desarrollo Económico Sostenible de la siguiente manera:

- a) Impulso e instalación de empresas con giros innovadores en color amarillo
- b) Impulso e instalación de empresas con giros nuevos en color amarillo
- c) Condiciones adecuadas de infraestructura para el desarrollo económico en color rojo
- d) Promoción de inversión en color rojo
- e) Vínculos con otras instituciones para llevar a cabo acciones de investigación o desarrollo empresarial en color rojo.

f) Vínculos con otras instituciones gubernamentales, gubernamentales, académicas y de la sociedad civil para llevar a cabo acciones de investigación en color rojo.

g) Detección de actividades empresariales en color rojo

De acuerdo al corte programático efectuado a los dos años de la implementación del Modelo IWA 4 en la administración municipal, los indicadores arriba señalados quedaron de la siguiente manera:

a) Impulso e instalación de empresas con giros innovadores en color amarillo

b) Impulso e instalación de empresas con giros nuevos en color amarillo

c) Condiciones adecuadas de infraestructura para el desarrollo alternativo en color rojo

d) promoción de la inversión en color rojo

e) Condiciones adecuadas de infraestructura para impulsar condiciones económicas alternativas en color rojo

f) Vínculos con otras instituciones para llevar a cabo acciones de investigación o desarrollo empresarial en color rojo.

g) Vínculos con otras instituciones gubernamentales, académicas y de la sociedad civil para llevar a cabo acciones de investigación en color rojo

h) Detección de actividades empresariales en color rojo

## **6. CONCLUSIONES**

### **6.1 En cuanto a las acciones para la consolidación del modelo IWA 4 en el municipio de Zacatlán**

La administración municipal actual ha venido trabajando en la implementación de IWA 4 como un elemento fundamental para mejorar la gestión administrativa/operativa y, por otro lado, para generar la confianza del ciudadano en su actuar cotidiano. El proyecto lleva 24 meses en ejecución generando expectativas importantes en el ciudadano común, que sin tener una idea clara de lo que significa, percibe que al final el esfuerzo e inversión deberá de redundar en mejores servicios. A pesar de sus innegables avances, el proyecto parece haber entrado en una fase de incertidumbre sobre sus resultados, no se percibe claridad sobre lo que viene y menos aún de su consolidación. A dos años de la gestión de la administración municipal 2008-2011 se puede resumir que no hay certeza en sus resultados.

De la revisión del documento general del proyecto IWA 4 así como de sus resultados, se percibe que actualmente se encuentra en una etapa muy compleja y de gran responsabilidad en todas y cada una de las áreas en donde se aplica, lo que significa que no esta cumpliendo con las metas y objetivos planteados. De acuerdo a este documento las áreas de la administración municipal deberían estar diseñando y desarrollando los procesos y procedimientos que den certeza a las actividades que realizan transformándose en la base de un sistema de gestión administrativa con un nivel alto de calidad, medible y que produzca mejoras reales a la gestión dando lugar a que el ayuntamiento de Zacatlán se convierta en un Gobierno confiable.

A principios de la administración el proyecto diseñó y llevo a cabo un autodiagnóstico de la situación del municipio. De esta manera, las áreas responsables se autocalificaron en los 39 indicadores y 255 parámetros que marca el Modelo IWA 4, como elementos para definir la confiabilidad y el grado de desarrollo del gobierno municipal. Los resultados fueron muy bajos prácticamente en su totalidad, pero es innegable que este ejercicio ubicó tanto a la alta dirección como a las diversas áreas en una realidad desde la cual partir para convertirse en un

Gobierno confiable, apoyando la generación de un lenguaje común que resulta indispensable en la consolidación de cualquier proyecto de mejora en la gestión.

El auto diagnóstico aparentemente cambió la visión que los servidores públicos tienen sobre su trabajo y responsabilidad. El ejercicio produjo un avance cualitativo importante que puede traducirse en un cambio de actitud. El reto ahora es traducir ese cambio de actitud en avances reales en la eficiencia de la gestión que permeé a la sociedad mediante la consolidación de más y mejores servicios a la ciudadanía. En función de lo anterior se plantea el punto siguiente.

## **6.2 En cuanto a las consideraciones/riesgos**

A partir de la revisión de la experiencia en la aplicación del modelo IWA4, del levantamiento de entrevistas y de la revisión de la carpeta general del proyecto, se considera importante establecer las consideraciones/riesgos siguientes:

- 1) El proyecto avanza con lentitud y se percibe poca certeza en los resultados.
- 2) El enfoque con que se realizan los trabajos parece ser excesivamente académico.
- 3) IWA4 es una herramienta para establecer y medir un modelo de calidad, pero no es el modelo de calidad; de hecho, el documento estratégico no define cuál es este modelo.
- 4) El proyecto se caracteriza por la falta de definición de acciones concretas, con un enfoque pragmático que disminuya la brecha existente entre la situación de cada indicador y parámetro y entre la situación actual y la situación deseable.

La percepción ciudadana sobre IWA4 no será adecuada si no perciben claramente mejores servicios, lo que al final se traducirá en una respuesta negativa sobre el trabajo de esta administración. El diseño y desarrollo de procedimientos se construye bajo metodologías obsoletas que no garantizan ni la visión del modelo de calidad, ni integridad en la información. Por tanto, estas tareas, ahora bajo la responsabilidad de las propias áreas, podrían ser un cuello de botella y redundar en una visión de árbol y no de bosque.

Por otro lado, no es recomendable que este tipo de tareas se hagan bajo esta estrategia, pues el producto final no establecerá un lenguaje común a todos los participantes; los procedimientos no serán legibles más allá de las propias áreas responsables. Esta estrategia no permite integralidad de la información y serán un cuello de botella al momento de intentar un proceso de sistematización.

## **7. RECOMENDACIONES**

### **7.1 Calidad del Modelo IWA 4**

El diseño y desarrollo de procedimientos hoy construidos en entes aislados debe proceder de una visión integral de las actividades sustantivas de un gobierno municipal. En cualquier sistema de aseguramiento de la calidad, los procesos y procedimientos deben provenir de una visión y misión definidas, así como de políticas de servicio específicas que den los lineamientos hacia donde ir de manera clara y precisa, es decir su aterrizaje en procedimientos de gestión. Esto representa la ruta de un modelo de calidad susceptible de certificación: IWA 4 define los lineamientos para crear un modelo de calidad, mide los resultados, pero no constituye el modelo de calidad, sino solo una de sus partes. La autoridad municipal define el modelo que permitan buscar la excelencia administrativa/operativa; IWA 4 mide el resultado y certifica que se hace de acuerdo al modelo de calidad. El ámbito de un Modelo de calidad no es el control de calidad, sino el aseguramiento de la calidad, entendida como el proceso que verifica que las tareas y productos resultantes de la organización siempre se hacen igual, sean buenos o malos, de manera que el producto/ final es predecible e igual siempre, lo que significa en este caso, que el ciudadano siempre sabrá que esperar de sus autoridades.

### **7.2 Acciones propuestas**

En conclusión, se observan claramente las medidas que podrían ser de gran utilidad al proyecto fundamental de la actual administración municipal, siendo la siguiente la principal acción:

Elaboración de un proyecto de acciones concretas con tiempos, inversiones requeridas y metas a corto, mediano y largo plazo, con un enfoque pragmático que conduzca a la administración municipal a avances reales en la mejora de la gestión gubernamental medibles bajo los indicadores y parámetros IWA 4, cerrando la brecha entre lo actual y lo deseable. Este proyecto se integrará de todas y cada una de las acciones que el municipio debe realizar basado en:



- 1) Las acciones que cada responsable de área distingue como necesarias dentro de su programa de trabajo.
- 2) Las acciones que se derivan de los 39 indicadores y 255 parámetros que marca IWA 4 y que permitirán elevar hasta el color verde sus respectivas calificaciones.
- 3) Las demandas ciudadanas planteadas.
- 4) Los Programas Operativos Vigentes y los programas de gobierno del último año de gobierno.
- 6) El presupuesto para este año y el esperado para el siguiente año.

Cada área operativa sabe de sus deficiencias y, por tanto, puede relacionar las acciones que le permitan ser más efectiva. Asimismo, las acciones pueden implicar la necesidad de recursos materiales, involucrar recursos humanos adicionales, cambios o establecimiento de nuevas formas de realizar las cosas, etc. Se sabe que las restricciones presupuestales son una camisa de fuerza, principalmente para aquellas que tienen necesidad de recursos materiales. Las acciones concretas de mejora deberán programarse en el tiempo y atendiendo a las disponibilidades presupuestales; pueden abarcar unos meses o años. Lo importante es que se puede dar seguimiento al cumplimiento de cada una de las acciones programadas y se pueden reportar avances con base en resultados concretos y medibles.

El avance en el cumplimiento de las acciones tendrá efecto en los indicadores de IWA 4 y facilitará estimar el tiempo, esfuerzo y recursos faltantes para ponerlos en “verde”.Adicionalmente se podrá priorizar, a partir de recursos disponibles, las acciones que el municipio considere de mayor impacto. Con estos elementos el proyecto de acciones concretas aterrizará en un proyecto de acciones para un ciclo suficiente para su cumplimiento. Integrando a las acciones, el presupuesto disponible y por disponer, los recursos requeridos y los recursos disponibles.

De manera pragmática se adecuaran metas a plazos cortos que permitan la medición de avances y el paulatino cierre de brechas. De este modo se conocerá con antelación lo que se podría lograr para tomar las decisiones que permitan llegar a estas metas parciales. El cumplimiento de estas metas parciales, podrá ser comunicado a la sociedad, con el claro mensaje del cierre de brechas, avances reales y perceptibles. Por tanto, la administración siguiente se verá comprometida a mantener la continuidad en los lineamientos principales de la administración municipal.

## 8. BIBLIOGRAFIA

- Administración Municipal 2008-2011. Proyecto de Desarrollo Municipal Participativo, Noviembre de 2007.
- Aguilar, Ana, *et al* (1997). Desarrollo y Sostenibilidad del Sistema de Producción Maíz-Frutales en el Municipio de Zacatlán, Pue., Méx., SAGAR-C.P., Puebla, Méx.
- Alavez Tello, Lizbeth y Peraza Talavera Héctor R. (2000). Guía Práctica en la Formación de una Empresa Comercializadora. Gasca, México.
- Avalos Aguilar, Roberto. “La Participación Ciudadana en el Contexto de las Reformas del Estado: Posibilidades de Participación en la Gestión Institucional”. En: Gobierno y Gestión No. 5, oct./nov. 2000, I.A.P.E.P., Facultad de Administración, BUAP.
- Bohem de Lameiras, Brigitte (Coordinadora) (1987).El Municipio en México. El Colegio de Michoacán, Zamora, Mich., México.
- Bolos, Silvia. “Construcción de Nuevas Formas de Participación Ciudadana”. En: Ciudades No. 41, enero-marzo de 1999.RNIU. Puebla, México.
- Bolos Silvia (1997). Las Organizaciones Sociales en la Ciudad de México: entre la participación social y la participación ciudadana. Universidad Iberoamericana-Santa Fe, México.
- Brenna Becerril, Jorge E. “Crisis de Representación y Nuevas Formas de Participación Ciudadana en México”. En: Estudios Políticos No. 6, Cuarta época, enero-marzo de 1995, F.C.P. y S., UNAM.
- Cámara de Diputados. LVIII Legislatura (2001). Nuevas Visiones y Estrategias del Desarrollo Rural México Siglo XXI. Memoria del Foro Nacional, México.

Cámara de Diputados. LIX Legislatura (2007). Ley General de Desarrollo Social.

Cárdenas Meneses, Rodolfo (2004). El Cabildo Municipal .Zacatlán, Puebla, Periodo 1999-2002. Tesis de Licenciatura en Derecho, Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla, Puebla, Pue

Cedeño Olmo, Manuel. (2000). “Perspectiva de la legislación sobre participación ciudadana”. En: Ciudades, Red Nacional de Investigación Urbana, No. 48. Puebla, Pue.

Comercio exterior, Globalización y Sociedad Civil, mayo de 2002.

Cuenca Dardón, Rafael A. (2002). Administración Municipal. Panorama, México.

Escobedo Garrido, J. Sergio (1993). Propuesta para el Estudio de las Unidades Familiares de Producción, INI, CP-CSAP.

FAO (1991).Desarrollo Agropecuario: De la dependencia al protagonismo del agricultor.

Fuentes, Celso (1996). Manual de Administración Pública Municipal. CEPES, Pue., Méx.

Gadsden, Carlos. La IWA 4 de la ISO para gobiernos locales Documento a ser presentado en el XII CONGRESO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA el 2 de Noviembre de 2007 en Santo Domingo, Republica Dominicana en el panel: Sistemas de evaluación de la calidad y la excelencia en la administración pública

Garrocho, Carlos y Sobrino, Jaime (Coordinadores) (1998). Desarrollo Municipal. El Colegio Mexiquense, A. C., México.

Gobierno del Estado de Puebla. Plan Estatal de Desarrollo 1999-2005.

Gobierno del Estado de Puebla (1992). Los Municipios de Iberoamérica. Centro Estatal de Desarrollo Municipal, Puebla, Pue.

Guerrero Amparán, Juan Pablo. “Poder Político y Gobernabilidad en las Ciudades: Desarrollo Municipal y Descentralización”. Ponencia: II Congreso de Investigación Urbana y Regional, octubre de 1997, Tlaxcala, Tlax.

H. Ayuntamiento de Zacatlán 2002-2005. Primer Informe de Gobierno.

H. Ayuntamiento de Zacatlán, Puebla 2005-2008. Plan Municipal de Desarrollo.

H. Ayuntamiento del Municipio de Puebla 1999-2002. Memoria del Foro sobre Reformas al Art. 115 Constitucional. México, 1999.

Indesol (2000). Datos de la Encuesta Nacional sobre Desarrollo Institucional Municipal, 2000. INDESOL-INEGI.

Kuri Camacho, Ramón (2006). Chignahuapan. Sierra Norte de Puebla. Voces y Mitadas de su Historia. BUAP, Puebla, Pue.

López Espinosa, Arturo (2008). “Política Municipal para el Desarrollo Local y Regional”. Ponencia: *Primer Foro Regional sobre Desarrollo Municipal, Zacatlán, Puebla.*

Martínez Assad, Carlos (Coordinador) (1985). Municipios en Conflicto. Instituto de Investigaciones Sociales, UNAM, México.

Martínez Cabañas, Gustavo (1992). La Administración Estatal y Municipal de México. INAP-BANOBRAS, México.

- Martínez Dávila, Juan Pablo (1993). Elementos de una Estrategia para el Desarrollo Agrícola del Municipio de Veracruz. Tesis de Maestría en Ciencias, Colegio de Postgraduados, Puebla, México.
- Mejía Lira, José (Compilación) (1994). Problemática y Desarrollo Municipal. Plaza y Valdéz, México.
- Merino, Mauricio (1995). La Participación Ciudadana en la Democracia. Instituto Federal Electoral, México.
- Midgley, James. La Política Social, el Estado y la Participación de la Comunidad, s.f., (copia fotostática)
- Mohan Matar, Hari (1989).Desarrollo Centrado en la Gente. Traducido de *Planning and Administration*, Internacional Union of Local Authorities.
- Montalvo Vargas, Ramos, *et al* (2008). “El Ordenamiento Territorial como Articulador del Desarrollo Regional”. Ponencia: *Primer Foro Regional sobre Desarrollo Municipal*, Zacatlán, Puebla.
- Mortera Ortega, Dora María (1997).Los Consejos de Ciudadanos del D:F: Aventuras y Desventuras de Participación Ciudadana. Ponencia: II Congreso de Investigación urbana y Regional, Tlaxcala, Tlax.
- Musalem Jop, César (2000). “Nuestra Casa. El Origen Municipal”. En: Gobierno y Gestión, IAPEE, BUAP, Puebla, Pue.
- Santesmases Mestre, Miguel (2001). Diseño y Análisis de Encuestas en Investigación Social y de Mercados. Pirámide, España.
- Sagarpa (2005). Estrategia de Desarrollo Rural Municipal.<http://sagarpa.gob.mx>

Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (2000). Guía para la Formación de una Empresa Integradora. México.

Secretaría de Gobernación y Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos (1986). El Municipio y el Desarrollo Rural Integral. Memoria Encuentro de Presidentes Municipales, México.

Sánchez Bernal, Antonio (1997). Relevancia de los Estudios en Desarrollo Económico Local. Instituto de Estudios Económicos y Regionales (INESER), Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas, Universidad de Guadalajara, México.

Ojeda Lara, Honorio Isidro. “Gestión de Ingresos Públicos y Desarrollo Local en los Municipios de Puebla”, en: Federalismo y Desarrollo, Abril-Mayo-Junio de 2000, No. 68, publicación trimestral de BANOBRAS.

Olmedo, Raúl (Coordinador) (1985). El Desafío Municipal. Secretaría de Gobernación, Centro Nacional de Estudios Municipales, México

Olmedo Raúl (1999). El Poder Comunitario en Tlaxcala: Las Presidencias Municipales Auxiliares. Comuna, México.

O’donell Guillermo. “Ciudadanía, Autoritarismo Social y Consolidación Democrática”. Entrevista en: Estudios Políticos No. 2, enero-marzo de 1994, F.C.P. y S., UNAM.

Oropeza Martínez, Rubén (2006). La Manzana. De Kazakhtan a Zacatlán. Siena Editores, Puebla, Pue.

Pérez Rasgado, Fernando Eduardo (2007). Intermunicipalidad con Visión Territorial como Estrategia para el Desarrollo Rural Sustentable: Región de Tierra Caliente del Estado de Guerrero. Tesis de Maestría en Gestión del Desarrollo del Territorio Rural, Colegio de Postgraduados, Puebla, Pue.

PRI. Plataforma Política y Proyecto de Gobierno. Edgar Garrido Rodríguez, candidato a Presidente Municipal de Zacatlán, Pue., 2002-2005.

Plan Municipal de Desarrollo. H. Ayuntamiento de Zacatlán 2008-2005.

Pliego, Carrasco Fernando. “Política de Participación Social”. En: Hacia un Nuevo Balance de la Política Social en la Ciudad de México. 1996, DDF, UNAM.

Pronasol. Sierra Norte de Puebla, Programa de Desarrollo Regional 1992/1994.

Programa de trabajo para el municipio de Zacatlán, 1993-1996.

Quivy, Raymond y Campenhoudt, Luc Van (1992). Manual de Investigación en Ciencias Sociales. Limusa, México.

Ramírez Aguirre, Alejandra del R. “Participación Ciudadana en la Prestación de Servicios Públicos: ¿Una Forma de Privatización?”. Ponencia: II Congreso de Investigación Urbana y Regional, octubre de 1997, Tlaxcala, Tlax.

Rappo Míguez, Susana Edith y VAZQUEZ Toríz, Rosalía (2006). La Construcción del Desarrollo Sustentable en la Región Centro-Oriente de Puebla. BUAP, Puebla, México.

Rivera Sánchez, Liliana (1997). La Organización de la Participación Social en los Gobiernos Locales. División de Administración Pública, Centro de Investigación y Docencia Económicas, A. C., México.



- Robles Martínez, Reynaldo (1998). *El Municipio*. Editorial Porrúa, México.
- Rivera Cruz, María del Carmen (1992). *La Participación Campesina en el Desarrollo Rural*. Tesis de Maestría en Ciencias, Colegio de Postgraduados, Puebla, Pue.
- Racelis, Mary (1986). *Movilizando a la Población para el Desarrollo Social*. Traducido de *Regional Development Dialogue*, United Nations Centre for Regional Development, Japon.
- Richards, Robert O. y Goudy, Willis J (1971). *Evaluations of Citizen Participation and Interagency Cooperation in the Des Moines Model City Program*. Iowa State University.
- Ruíz Velásquez, Gaspar y Vergara Barragán, José G. “Importancia de un Programa de Desarrollo Local en la Transformación de la Infraestructura Productiva Municipal”. En: *Federalismo y Desarrollo*, Abril-Mayo-Junio de 2000, No. 68, publicación trimestral de BANOBRAS.
- Santies E. Yolanda (1986). *Organización de la Participación Ciudadana Municipal*. Secretaría de Gobernación, Centro Nacional de Estudios Municipales, México.
- Uvalle Berrones, Ricardo. “El Mundo Actual de la Ciudadanía, el Estado y la Administración pública”. En: *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales* No. 164, abril-junio de 1996, UNAM.
- Vargas Hernández, J. Guadalupe (1997). *La Participación Ciudadana como una Política para el Desarrollo Municipal*. Ponencia: II Congreso de Investigación Urbana y Regional, Tlaxcala, Tlax.

Villareal, René (1998). Hacia una Nueva Economía de Mercado Institucional y Participativa. Ediciones Castillo, México.

Yerga Cobos, Alfonso. (2008) SECRETARIA DE GOBERNACION. Centro Estatal de Desarrollo Municipal. Desafíos y temas de investigación en el actual modelo de gobierno local español. Puebla, México

Ziccardi, Alicia (Coordinadora) (1995).La Tarea de Gobernar: Gobiernos Locales y Demandas Ciudadanas. Porrúa, México.

### **Bibliografía electrónica**

[Certificación IWA-4 para Municipios y Regiones llega al Perú | RPP ...](#)

10 Mar 2009 ... El modelo **IWA-4** (International Workshop Agreement) es una certificación utilizada por la organización **ISO** (International Organization for ...

[www.rpp.com.pe/detalle.php?nid=169339](#) - [En caché](#) –

[Conferencia Magistral](#)

(2010)**Carlos Gadsden**. Documento presentado en la Conferencia Magistral: Representación del Municipio en el Pacto Federal y en los estados ...

[www.iglom.iteso.mx/.../conferenciamagistral.html](#) - [En caché](#) - [IWA 4:2005 - Sistemas de gestión de la calidad - Directrices para la...](#)

[Conferencias](#) (2010)

Formato de archivo: PDF/Adobe Acrobat - [Vista](#)

**Carlos Gadsden** Carrasco. Federalismo en México. **Carlos Gadsden** Carrasco ha sido miembro del gabinete ampliado de Gobierno del Estado de Guanajuato durante ...

[seia.guanajuato.gob.mx/document/.../AF34\\_0401CarlosGadsden.pdf](#) –

[Congreso \*\*Planeación\*\* y desarrollo en gobiernos locales: El futuro ...](#)

(2010) Formato de archivo: PDF/Adobe Acrobat - [Vista](#)

Las administraciones **locales** son más conducentes a la **planeación** participativa y democrática ... partido, que con metas vinculadas con la **planeación local**. ...

[www.iglom.iteso.mx/PDF/ejimenez.PDF](http://www.iglom.iteso.mx/PDF/ejimenez.PDF) -

[De Vasallos a Ciudadanos: \*\*IWA 4: GOBIERNO LOCAL EFICIENTE\*\*](#)

**IWA 4: GOBIERNO LOCAL EFICIENTE**. viernes 7 de noviembre de 2008 ... el cual se encuentra en vías de convertirse en una norma **ISO** para los gobiernos locales. ...

[niconosko.blogspot.com/.../iwa-4-gobierno-local-eficiente.html](http://niconosko.blogspot.com/.../iwa-4-gobierno-local-eficiente.html) - [En caché](#)

Directrices para facilitar la aplicación de la norma **ISO 9001:2000** en gobiernos locales:

International Workshop Agreement (**IWA**) 4: ...

[laip.sinaloa.gob.mx/.../ANALISIS\\_IWA\\_4.htm](http://laip.sinaloa.gob.mx/.../ANALISIS_IWA_4.htm) - [En caché](#) –

Economía (2006). Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006.

[www.economia.gob](http://www.economia.gob)

Echeverri, Perico. (2006). Economía y Competitividad del Territorio Rural.

<http://www.imacmexico.org>

[GobiernosConfiables](#) (2010)

Luego de una experiencia internacional de tres años, se decidió revisar el documento aprobado durante el Primer Taller Internacional **ISO/IWA 4** realizado en ...

[www.gobiernosconfiables.org/](http://www.gobiernosconfiables.org/) - [En caché](#) –

[\*\*ISO 9001:2000 Pautas para el Gobierno Local\*\*](#)

[\*\*ISO - Noticias - directrices de la ISO para mejorar la gestión de la calidad en la...\*\*](#)

Sistemas de gestión de la calidad - Requisitos; **IWA 4:2005**. Sistemas de gestión de la calidad - Directrices para la aplicación de la norma ISO 9001:2000 en el gobierno local...

[www.iso.org/iso/pressrelease.htm?refid=Ref973](http://www.iso.org/iso/pressrelease.htm?refid=Ref973) - 17k - [En](#)

(**IWA 4:2005**, sistemas de gestión de la calidad-temas - Directrices para la aplicación de. ISO 9001:2000 en el gobierno local) es un ejemplo importante. Este acuerdo...

[www.osimx.com/archivos/IWA%20ISOFocus%2092007](http://www.osimx.com/archivos/IWA%20ISOFocus%2092007).

### [La planeación del desarrollo municipal](#)

(2010)La **planeación** del desarrollo municipal es una actividad de racionalidad administrativa, encaminada a prever y adaptar armónicamente las actividades ...

[www.e-local.gob.mx/.../ELOCAL/ELOC\\_La\\_planeacion\\_del\\_desarrollo\\_mpal](http://www.e-local.gob.mx/.../ELOCAL/ELOC_La_planeacion_del_desarrollo_mpal) -

(2010)[En caché](#) -

Moscardi, E. (2005). Observaciones al Documento sobre Política del Desarrollo Rural del Banco Interamericano de Desarrollo.

<http://rimisip.cl/bidpoliticarural>

### [México: Con criterios del sector privado se evalúa Gobierno Local](#)

(2010) Nota de aporrea: La **ISO-IWA 4** es una directiva para la aplicación de los sistemas empresariales de la gestión de la calidad a gobiernos locales. ...

[www.aporrea.org/actualidad/n89976.html](http://www.aporrea.org/actualidad/n89976.html) - [En caché](#) -

### [NTE ATI INEN-IWA 4 - Portal INEN 2009 ev](#)

### [La Planeación Local en Bogotá](#)

uno con Alcaldes **Locales** y Jefes **locales** de **planeación**; ... **planeación local**. Este documento, presenta la sistematización de los análisis realizados ...

[www.foro.org.co/docum/.../sistematizacionactoresponencia\\_egr.pdf](http://www.foro.org.co/docum/.../sistematizacionactoresponencia_egr.pdf) - [Similares](#)

[PANEL PLANEACION LOCAL Y PARTICIPACION RESPUESTA DEMOCRATICA PARA ...](#)

(2010) Formato de archivo: Microsoft Word - [Versión en HTML](#)

Elementos a tener presentes en la construcción de metodologías participantes en el proceso de **planeación** del desarrollo **local** para municipios pequeños, ...

[www.ijj.derecho.ucr.ac.cr/archivos/documentacion/.../betancou.doc](http://www.ijj.derecho.ucr.ac.cr/archivos/documentacion/.../betancou.doc) -

[Participación ciudadana y planeación](#)

(2010)... **locales** que a mi juicio tienen soporte político siempre que sea posible y cada vez más real y eficiente la participación ciudadana y la **planeación** ...

[www.inafed.gob.mx/.../ELOCAL/ELOC\\_Participacion\\_ciudadana\\_y\\_planeacion\\_8](http://www.inafed.gob.mx/.../ELOCAL/ELOC_Participacion_ciudadana_y_planeacion_8) - [En caché](#) -

[Por un sistema de capital humano y previsión social Carlos Gadsden](#)

(2010) Formato de archivo: PDF/Adobe Acrobat - [Vista](#)

**Carlos Gadsden**. En este documento se explora la creación de un sistema integral ..... **Carlos Gadsden** Carrasco es Director General de Capacitación de la ...

[www.clad.org.ve/fulltext/0057529.pdf](http://www.clad.org.ve/fulltext/0057529.pdf) - [Similares](#)  
de C Gadsden - [Artículos relacionados](#)

[Planeación y desarrollo en gobiernos locales Jesús Arroyo ...](#)

Formato de archivo: PDF/Adobe Acrobat - [Vista](#)

ejercicio de la **planeación** del desarrollo en gobiernos **locales**; .... municipal con escasas capacidades para promover el desarrollo y la **planeación local**. ...

[www.iglom.iteso.mx/PDF/dctobase5.PDF](http://www.iglom.iteso.mx/PDF/dctobase5.PDF) -

[Política Digital - Municipios confiables, de México para el mundo](#) (2010)

Allí se aprobó por unanimidad el documento **IWA** para gobiernos locales al que la **ISO** asignó el número **4** por su orden de publicación. El **IWA 4** ya es norma ...

[www.politicadigital.com.mx/?P=leernoticiaprint...](http://www.politicadigital.com.mx/?P=leernoticiaprint...) - [En caché](#) - [Similares](#)

[Reconocimiento Gobierno Local Confiable, IWA 4 - Todos Somos Irapuato](#) (2010)

El **IWA 4** equivale al **ISO** para las empresas: es una guía para la aplicación los requisitos de la norma de calidad internacional **ISO 9001:2000** en los ...

[www.irapuato.gob.mx/pageIn01.php?mmod=550](http://www.irapuato.gob.mx/pageIn01.php?mmod=550) - [En caché](#) - [Similares](#)

Sepúlveda, S. (2004). Desarrollo Rural Sostenible: Enfoque Territorial.

[www.fsa.ulaval.cd](http://www.fsa.ulaval.cd)

[Una experiencia práctica de modernización administrativa en el ...](#)

Formato de archivo: PDF/Adobe Acrobat

del marco referencial de **ISO 9001:2000**, nos hemos planteado abandonar el modelo europeo para optar por **IWA 4**, como paso previo a la implantación de

[dialnet.unirioja.es/servlet/fichero\\_articulo?codigo=2538803...0](http://dialnet.unirioja.es/servlet/fichero_articulo?codigo=2538803...0) - [Similares](#)

de CH POMBO - [Las 2 versiones](#)

Una vez aprobadas por **ISO**, las pautas se publicarán como **IWA 4**. Las siglas **IWA** (ATI en español) denotan un "Acuerdo de Taller ...

[www.calidadlatina.com/pub/087-JUL-05.pdf](http://www.calidadlatina.com/pub/087-JUL-05.pdf) - [Similares](#)

[Uso de la norma ISO 9001 en el Gobierno Local: Los expertos pidieron a la revisión IWA 4...](#)

Esta colaboración dio lugar a la publicación de la **IWA 4: 2005**, Gestión de la calidad...El objetivo de la **IWA 4: 2005** es ayudar a garantizar la administración local...

[www.ansi.org/.../news\\_story.aspx?menuid=7&articleid=1788](http://www.ansi.org/.../news_story.aspx?menuid=7&articleid=1788) - 49k.

## 9. ANEXOS.

### **ANEXO A. Seguimiento y Evaluación del Modelo IWA 4**

Por la naturaleza pública de las fuentes de financiamiento, el Ayuntamiento está obligado y comprometido socialmente a eficientar y maximizar el uso de sus recursos financieros, humanos y materiales.

Todas las entidades y dependencias que conforman la administración municipal son responsables de la ejecución del Plan Municipal de Desarrollo 2008–2011, las que a su vez habrán de presentar los correspondientes Programas Operativos y Sectoriales anuales que en concordancia con este Plan, darán cumplimiento a los objetivos y líneas de acción aquí señaladas.

Se realizará una evaluación estratégica en el marco de un *Sistema Integral de Calidad de Gobiernos Locales* donde el municipio será monitoreado y auditado tomando como plataforma los indicadores y parámetros de medición que permitirán medir el desempeño con carácter internacional.

Esta medición se hará en forma periódica con la finalidad de retroalimentar el proceso de planeación estratégica del Modelo IWA 4 y realizar los ajustes necesarios que la operatividad del Ayuntamiento requiera con el objeto de alcanzar los estándares internacionales que el modelo exige.

La evaluación está integrada por los siguientes componentes de éxito:

1. Indicadores mínimos de gestión.
2. Parámetros de medición y;
3. Auditoría estratégica.

**Cuadro 1. Distribución Programática IWA 4.**

2008-2009	2009-2010	2010-2011
Ejercicio Preoperativo (1ª. Evaluación IWA 4)	Ejercicio Operativo (2ª. Evaluación IWA 4)	Ejercicio Operativo (Evaluación final IWA 4) (Estado de resultados)
Aplicación de etapas I-V	Aplicación de etapas II-V.	Aplicación de etapas II-V
Inicio laboratorio internacional hacia un Gobierno Confiable	Reportes y vinculación internacional de IWA 4.	Consolidación modelo IWA 4. Sistema Integral de Calidad de Gobiernos Confiables

**Fuente: Metodología IWA 4**



**ANEXO B. Cuestionarios**

**Cuestionario número uno**

**COLEGIO DE POSTGRADUADOS**

INSTITUCION DE ENSEÑANZA E INVESTIGACION EN CIENCIAS AGRICOLAS

**CAMPUS PUEBLA**

**MAESTRIA EN CIENCIAS**

**ESTRATEGIAS PARA EL DESARROLLO AGRICOLA REGIONAL**

**IMPLEMENTACION DEL MODELO DE GESTION DE  
CALIDAD PARA GOBIERNOS CONFIABLES IWA 4  
EN EL MUNICIPIO DE ZACATLAN**

PROYECTO DE INVESTIGACION PARA TITULACION

La información que se brinde para este cuestionario es de carácter estrictamente confidencial y con fines estadísticos. AGRADECEMOS SU COLABORACION

PUEBLA, PUEBLA  
MAYO DE 2010

## CUESTIONARIO NUMERO UNO

### A) Datos Generales del Entrevistado

Nombre:

Ocupación:

Pertenece a alguna organización?:

SI

NO

Cargo dentro de su organización:

---

Tiempo en la organización:

( 1 ) Hasta seis meses

( 2 ) De siete a un año

( 3 ) De un año

( 4 ) De dos años

( 5 ) De tres años

( 6 ) Más de tres años, Cuantos? \_\_\_\_\_

### B) Conocimiento de la problemática municipal

1. Desde su punto de vista, cuál es el problema principal de este municipio?

(en orden de importancia)

- ( ) Empleo
- ( ) Salud
- ( ) Educación
- ( ) Vivienda
- ( ) Ecología
- ( ) Corrupción
- ( ) Agua potable
- ( ) Alumbrado
- ( ) Pavimentación
- ( ) Otro      Cual? \_\_\_\_\_

2. Desde su punto de vista cuál es el servicio más deficiente en este municipio?

- ( 1 ) Agua potable
- ( 2 ) Drenaje y alcantarillado
- ( 3 ) Alumbrado
- ( 4 ) Pavimentación
- ( 5 ) Sanidad
- ( 6 ) Otro      Cual? \_\_\_\_\_

3. Cuál de estos problemas le afecta directamente?

- ( 1 ) Empleo
- ( 2 ) Salud
- ( 3 ) Educación
- ( 4 ) Vivienda
- ( 5 ) Ecología
- ( 6 ) Corrupción
- ( 7 ) Agua potable
- ( 8 ) Alumbrado
- ( 9 ) Pavimentación
- ( 10 ) Otro      Cual? \_\_\_\_\_

4. Quién es el responsable de estos problemas?

( 1 ) Autoridades municipales

( 2 ) Autoridades estatales

( 3 ) Autoridades federales

( 4 ) Todos ellos

( 5 ) Otro Cual? \_\_\_\_\_

5. Quién debe resolverlos?

( 1 ) Autoridades municipales

( 2 ) Autoridades estatales

( 3 ) Autoridades federales

( 4 ) Todos ellos

( 5 ) Otros Quien? \_\_\_\_\_

6. Considera que esta administración municipal se ha preocupado por resolver los problemas que más afectan a la población?

( ) Muy de acuerdo

( ) De acuerdo

( ) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo

( ) En desacuerdo

( ) Muy en desacuerdo

### C) Conocimiento de las funciones del municipio

1. Desde su punto de vista, cuál es la función principal de la administración municipal?

- ( 1 ) Realizar obras de beneficio social
- ( 2 ) Gobernar para todos los ciudadanos
- ( 3 ) Otra            Cual? \_\_\_\_\_

2. Cuál es la función principal del presidente municipal?

- ( 1 ) Representar al ayuntamiento
- ( 2 ) Coordinar el trabajo de los empleados municipales
- ( 3 ) Gestionar recursos
- ( 4 ) Lograr que la gente viva mejor
- ( 5 ) Otra            Cual? \_\_\_\_\_

3. Cuál es la labor de los regidores?

- ( 1 ) Aprobar los programas municipales
- ( 2 ) Vigilar la aplicación de los recursos municipales
- ( 3 ) Gestionar recursos
- ( 4 ) Apoyar la gestión del presidente municipal
- ( 5 ) Elaborar y desarrollar programas sociales
- ( 6 ) Otra            Cual? \_\_\_\_\_

4. Cuando tiene algún problema relacionado con el municipio, sabe a que autoridad acudir?

- ( 1 ) Con el presidente municipal
- ( 2 ) Con algún director del ayuntamiento
- ( 3 ) Con los regidores
- ( 4 ) Con el presidente auxiliar
- ( 5 ) Con el juez de paz
- ( 6 ) Otro            Cual? \_\_\_\_\_

## **D) Opinión sobre el funcionamiento de la administración municipal**

1. Qué calificación le otorga a esta administración municipal?

(En una escala del 0 al 10, considerando que 10 es la calificación más alta)

10   9   8   7   6   5   4   3   2   1   0

2. Qué es lo mejor que ha hecho esta administración municipal?

( 1 ) Proporcionar servicios básicos de calidad

( 2 ) Informar oportuna y verazmente a la sociedad

( 3 ) Crear programas de apoyo a la población de escasos recursos

( 4 ) Fomentar la participación ciudadana

( 5 ) Gestionar recursos

( 6 ) Otro                      Cual? \_\_\_\_\_

3. Qué es lo peor que ha hecho esta administración municipal?

( 1 ) Proporcionar servicios básicos deficientes

( 2 ) Permitir el enriquecimiento de los funcionarios

( 3 ) Evitar informar de sus acciones

( 4 ) Impedir la participación de la ciudadanía

( 5 ) Otro                      Cual? \_\_\_\_\_

4. Considera que esta administración municipal toma en cuenta la opinión de los ciudadanos?

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo

5. Considera que esta administración municipal se ha preocupado por apoyar la participación ciudadana?

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo

6. Qué opina sobre la atención que brinda a los ciudadanos esta administración municipal?

- Excelente
- Buena
- Regular
- Mediocre
- Mala
- Pésima



7. A quiénes representan las gentes de la presidencia municipal?

( 1 ) A los grandes propietarios

( 2 ) A los industriales

( 3 ) A los campesinos

( 4 ) A toda la gente

( 5 ) No sabe

( 6 ) Otros

Quienes? \_\_\_\_\_

8. Qué actitud toma cuando se entera de que algunos miembros de la presidencia municipal usan su puesto para negocios personales?

( 1 ) Se indigna

( 2 ) No hace nada

( 3 ) Se organiza para protestar

( 4 ) Le parece bien

( 5 ) Otra

Cual? \_\_\_\_\_

**E) Opinión sobre la disposición ciudadana para colaborar con la administración municipal**

1. Ha participado usted en alguna actividad organizada por esta administración municipal?

( ) Si

( ) No

2. En qué tipo de actividad?

( 1 ) Obra pública

( 2 ) Servicio social

( 3 ) Cooperación económica

( 4 ) Otra

Cual? \_\_\_\_\_

3. Se cumplieron los objetivos de la actividad en que participó?

Si                                       No                                       A medias

4. Volvería a participar en alguna actividad organizada por esta administración municipal?

Si                                       No

5. Estaría dispuesto a participar en alguna actividad organizada por esta administración municipal?

Si                                       No

6. Estaría usted dispuesto a colaborar con trabajo voluntario en obras de beneficio social?

Si                                       No                                       Depende quién la organice

7. Cree usted conveniente reforzar el trabajo voluntario en el municipio?

Si                                       No

8. Ha participado usted en algún tipo de trabajo voluntario?

Si                                       No

9. Cree usted conveniente impulsar este tipo de trabajos?

( ) Si

( ) No

10. Qué tipo de trabajo tradicional podría impulsarse?

( 1 ) Oficios

( 2 ) Artesanías

( 3 ) Otros trabajos agrupados      Cual? \_\_\_\_\_

11. De qué manera podrían impulsarse estos trabajos tradicionales?

( 1 ) Creación de centros de enseñanza

( 2 ) Abriendo mercados para estos productos

( 3 ) Organizando a la gente en cooperativas

( 4 ) Otro      Cual? \_\_\_\_\_

12. Conoce algún tipo de trabajo tradicional que se efectuó en este municipio?

( 1 ) Oficios

( 2 ) Artesanías

( 3 ) Otros trabajos agrupados      Cual? \_\_\_\_\_

**F) Opinión sobre las condiciones económicas del municipio.**

1. En que nivel de desarrollo económico ubica a este municipio?

- ( ) Muy alto
- ( ) Alto
- ( ) Medio
- ( ) Bajo
- ( ) Muy bajo

2. Desde su punto de vista cuáles son las actividades económicas más descuidadas?

- ( ) Agricultura
- ( 1 ) Fruticultura
- ( 2 ) Ganadería
- ( 3 ) Comercio
- ( 4 ) Servicio
- ( 5 ) Otra

Cual? \_\_\_\_\_

3. Desde su punto de vista cuáles son las actividades que mayor apoyo reciben?

- ( 1 ) Agricultura
- ( 2 ) Fruticultura
- ( 3 ) Ganadería
- ( 4 ) Comercio
- ( 5 ) Servicios
- ( 6 ) Otra

Cual? \_\_\_\_\_

4. Considera que esta administración municipal se ha preocupado por apoyar las actividades productivas?

- Totalmente de acuerdo
- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo

**G) Conocimiento sobre programas gubernamentales del fomento al desarrollo económico**

1. Qué programas municipales de apoyo al desarrollo económico conoce?

- ( 1 ) Activos productivos
- ( 2 ) Apoyo a proyectos productivos
- ( 3 ) Fonaes
- ( 4 ) Coussa
- ( 5 ) Empleo temporal
- ( 6 ) Inscripción al Padrón Ganadero Nacional
- ( 7 ) Paquetes de aves de corral
- ( 8 ) Otro    Cual?\_\_\_\_\_

2. Ha participado en algún programa municipal de fomento económico?

- ( ) Si    ( ) No

3. En Cual?

( 1 ) Activos productivos

( 2 ) Apoyo a proyectos productivos

( 3 ) Fonaes

( 4 ) Coussa

( 5 ) Empleo temporal

( 6 ) Inscripción al Padrón Ganadero Nacional

( 7 ) Paquetes de aves de corral

( 8 ) Otro Cual? \_\_\_\_\_

4. Considera necesario que los programas de desarrollo se elaboren a largo plazo?

( ) Si

( ) No

5. Estaría usted de acuerdo en que los Presidentes Municipales de la región se reunieran periódicamente para discutir problemas comunes?

( ) Muy de acuerdo

( ) De acuerdo

( ) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo

( ) En desacuerdo

( ) Muy en desacuerdo

6. Qué tipo de problemas podrían discutirse en estas reuniones?

( ) Los referentes a las relaciones entre la Federación, los estados y los municipios.

( ) Carencias locales de los municipios

( ) Otros Cual? \_\_\_\_\_

7. Qué opina de las instituciones federales y estatales que ayudan al municipio?

- ( 1 ) Han aumentado los servicios públicos
- ( 2 ) Han funcionado poco
- ( 3 ) No funcionan
- ( 4 ) Han limitado la autonomía municipal

8. Está usted de acuerdo en ampliar el periodo del gobierno municipal?

- ( ) SI
- ( ) NO

**H) Opinión sobre los cambios generados por el Modelo de Calidad IWA 4 implementado**

1. Ha escuchado hablar del Modelo de Gestión de la Calidad IWA 4?

- ( ) SI
- ( ) NO

2. Conoce usted en que consiste este modelo?

- ( ) SI
- ( ) NO

3.Cuál es su opinión acerca de este modelo?

- ( ) Muy favorable
- ( ) Favorable
- ( ) Ni favorable, ni desfavorable
- ( ) Desfavorable
- ( ) Muy desfavorable

4. Considera que la implementación de este modelo ha mejorado la prestación de servicios municipales?

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo

COMENTARIOS \_\_\_\_\_

---

---

---

---

---

---

---

---



**Cuestionario número dos**

# **COLEGIO DE POSTGRADUADOS**

**INSTITUCION DE ENSEÑANZA E INVESTIGACION EN CIENCIAS AGRICOLAS**

**CAMPUS PUEBLA**

**MAESTRIA EN CIENCIAS**

**ESTRATEGIAS PARA EL DESARROLLO AGRICOLA REGIONAL**

**IMPLEMENTACION DEL MODELO DE GESTION DE  
CALIDAD PARA GOBIERNOS CONFIABLES IWA 4  
EN EL MUNICIPIO DE ZACATLAN**

PROYECTO DE INVESTIGACION PARA TITULACION

La información que se brinde para este cuestionario es de carácter estrictamente confidencial y con fines estadísticos. AGRADECEMOS SU COLABORACION

PUEBLA, PUEBLA  
MAYO DE 2010

## CUESTIONARIO NÚMERO DOS

### A) Datos Generales del Entrevistado

Nombre: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

Dirección/Unidad administrativa: \_\_\_\_\_

### B) Conocimiento de la problemática municipal

Desde su punto de vista, cuál es el problema principal de este municipio?

(en orden de importancia)

( ) Empleo

( ) Salud

( ) Educación

( ) Vivienda

( ) Ecología

( ) Corrupción

( ) Agua potable

( ) Alumbrado

( ) Pavimentación

( ) Otro: Cual? \_\_\_\_\_

Desde su punto de vista cuál es el, servicio más deficiente en este municipio?

- ( ) Agua potable
- ( ) Drenaje y alcantarillado
- ( ) Alumbrado
- ( ) Pavimentación
- ( ) Sanidad
- ( ) Otro      Cual? \_\_\_\_\_

Cuál de estos problemas atiende directamente?

- ( 1 ) Empleo
- ( 2 ) Salud
- ( 3 ) Educación
- ( 4 ) Vivienda
- ( 5 ) Ecología
- ( 6 ) Corrupción
- ( 7 ) Agua potable
- ( 8 ) Alumbrado
- ( 9 ) Pavimentación
- ( 10 ) Otro      Cual? \_\_\_\_\_

Quién es el responsable de este problema?

- ( 1 ) Autoridades municipales
- ( 2 ) Autoridades estatales
- ( 3 ) Autoridades federales
- ( 4 ) Todos ellos
- ( 5 ) Otros      Quien? \_\_\_\_\_

Quién debe resolverlos?

( 1 ) Autoridades municipales

( 2 ) Autoridades estatales

( 3 ) Autoridades federales

( 4 ) Todos ellos

( 5 ) Otros                      Quien? \_\_\_\_\_

Considera que esta administración municipal se ha preocupado por resolver los problemas que más afectan a la población?

( ) Muy de acuerdo

( ) De acuerdo

( ) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo

( ) En desacuerdo

( ) Muy en desacuerdo

### **C) Conocimiento de las funciones del municipio**

Desde su punto de vista, cuál es la función principal de la administración municipal?

( 1 ) Realizar obras de beneficio social

( 2 ) Gobernar para todos los ciudadanos

( 3 ) Otra                      Cual? \_\_\_\_\_

Cuál es la función principal del presidente municipal?

( 1 ) Representar al ayuntamiento

( 2 ) Coordinar el trabajo de los empleados municipales

( 3 ) Gestionar recursos

( 4 ) Lograr que la gente viva mejor

( 5 ) Otra                      Cual? \_\_\_\_\_

Cuál es la labor de los regidores?

- ( 1 ) Aprobar los programas municipales
- ( 2 ) Vigilar la aplicación de los recursos municipales
- ( 3 ) Gestionar recursos
- ( 4 ) Apoyar la gestión del presidente municipal
- ( 5 ) Elaborar y desarrollar programas sociales
- ( 6 ) Otra Cual? \_\_\_\_\_

**D) Opinión sobre el funcionamiento de la administración municipal**

Qué calificación le otorga a esta administración municipal?

(En una escala del 0 al 10, considerando que 10 es la calificación más alta)

10    9    8    7    6    5    4    3    2    1    0

Qué es lo mejor que ha hecho esta administración municipal?

- ( 1 ) Proporcionar servicios básicos de calidad
- ( 2 ) Informar oportuna y verazmente a la sociedad
- ( 3 ) Crear programas de apoyo a la población de escasos recursos
- ( 4 ) Mantener la paz social
- ( 5 ) Fomentar la participación ciudadana
- ( 6 ) Otro Cual? \_\_\_\_\_

Qué es lo peor que ha hecho esta administración municipal?

- ( 1 ) Proporcionar servicios básicos deficientes
- ( 2 ) Permitir el enriquecimiento de los funcionarios
- ( 3 ) Evitar informar de sus acciones
- ( 4 ) Impedir la participación de la ciudadanía
- ( 5 ) Otro Cual? \_\_\_\_\_

Considera que esta administración municipal toma en cuenta la opinión de los ciudadanos?

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo

Considera que esta administración municipal se ha preocupado por apoyar la participación ciudadana?

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo

Qué opina sobre la atención que brinda a los ciudadanos esta administración municipal?

- Excelente
- Buena
- Regular
- Mediocre
- Mala
- Pésima

A quiénes representan las gentes de la presidencia municipal?

- ( 1 ) A los grandes propietarios
- ( 2 ) A los industriales
- ( 3 ) A los campesinos
- ( 4 ) A toda la gente
- ( 5 ) No sabe
- ( 6 ) Otros

Quienes? \_\_\_\_\_

Qué actitud toma cuando se entera de que algunos miembros de la presidencia municipal usan su puesto para negocios personales?

- ( 1 ) Se indigna
- ( 2 ) No hace nada
- ( 3 ) Se organiza para protestar
- ( 4 ) Le parece bien
- ( 5 ) Otra

Cual? \_\_\_\_\_

**E) Opinión sobre la disposición ciudadana para colaborar con la administración municipal**

Ha participado usted en alguna actividad organizada por esta administración municipal, fuera de su horario de trabajo?

- ( ) Si
- ( ) No

En qué tipo de actividad?

- ( 1 ) Obra pública
- ( 2 ) Servicio social
- ( 3 ) Cooperación económica
- ( 4 ) Otra

Cual? \_\_\_\_\_



Se cumplieron los objetivos de la actividad en que participó?

Si                       No                       A medias

Volvería a participar en alguna actividad organizada por esta administración municipal, fuera de su horario de trabajo?

Si                       No

Estaría dispuesto a participar en alguna actividad organizada por esta administración municipal, fuera de su horario de trabajo?

Si                       No

Estaría usted dispuesto a colaborar con trabajo voluntario en obras de beneficio social?

Si                       No                       Depende quién la organice

Cree usted conveniente reforzar el trabajo voluntario en el municipio?

Si                       No

Ha participado usted en algún tipo de trabajo voluntario?

Si                       No

Cree usted conveniente impulsar este tipo de trabajos?

( ) Si

( ) No

Qué tipo de trabajo tradicional podría impulsarse?

( 1 ) Oficios

( 2 ) Artesanías

( 3 ) Otros trabajos agrupados Cual? \_\_\_\_\_

De qué manera podrían impulsarse estos trabajos tradicionales?

( 1 ) Creación de centros de enseñanza

( 2 ) Abriendo mercados para estos productos

( 3 ) Organizando a la gente en cooperativas

( 4 ) Otro Cual? \_\_\_\_\_

Conoce algún tipo de trabajo tradicional que se efectuó en este municipio?

( 1 ) Oficios

( 2 ) Artesanías

( 3 ) Otros trabajos agrupados Cual? \_\_\_\_\_

**F) Opinión sobre las condiciones económicas del municipio.**

En que nivel de desarrollo económico ubica a este municipio?

- ( ) Muy alto
- ( ) Alto
- ( ) Medio
- ( ) Bajo
- ( ) Muy bajo

Desde su punto de vista cuál es la actividad económica más descuidada?

- ( 1 ) Agricultura
- ( 2 ) Fruticultura
- ( 3 ) Ganadería
- ( 4 ) Comercio
- ( 5 ) Servicios
- ( 6 ) Otra

Desde su punto de vista cuál es la actividad que mayor apoyo recibe?

- ( 1 ) Agricultura
- ( 2 ) Fruticultura
- ( 3 ) Ganadería
- ( 4 ) Comercio
- ( 5 ) Servicios
- ( 6 ) Todas de manera proporcional
- ( 7 ) Otra

Cual? \_\_\_\_\_

Considera que esta administración municipal se ha preocupado por apoyar las actividades productivas?

- Totalmente de acuerdo
- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo

**G) Conocimiento sobre programas gubernamentales del fomento al desarrollo económico**

Qué programa municipal de apoyo al desarrollo económico conoce?

- ( 1 ) Activos productivos
- ( 2 ) Apoyo a proyectos productivos
- ( 3 ) Fonaes
- ( 4 ) Coussa
- ( 5 ) Empleo temporal
- ( 6 ) Inscripción al Padrón Ganadero Nacional
- ( 7 ) Paquetes de aves de corral
- ( 8 ) Otro Cual? \_\_\_\_\_

Ha participado en la implementación de algún programa municipal de fomento económico?

- Si
- No

En Cual?

- ( 1 ) Activos productivos
- ( 2 ) Apoyo a proyectos productivos
- ( 3 ) Fonaes
- ( 4 ) Coussa
- ( 5 ) Empleo temporal
- ( 6 ) Inscripción al Padrón Ganadero Nacional
- ( 7 ) Paquetes de aves de corral
- ( 8 ) Otro

Cual? \_\_\_\_\_

Considera necesario que los programas de desarrollo se elaboren a largo plazo?

- ( ) Si                      ( ) No

Estaría usted de acuerdo en que los Presidentes Municipales de la región se reunieran periódicamente para discutir problemas comunes?

- ( ) Muy de acuerdo
- ( ) De acuerdo
- ( ) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- ( ) En desacuerdo
- ( ) Muy en desacuerdo

Qué tipo de problema podría discutirse en estas reuniones?

- ( 1 ) Los referentes a las relaciones entre la Federación, los estados y los municipios.
- ( 2 ) Carencias locales de los municipios
- ( 3 ) Otros

Cual? \_\_\_\_\_

Qué opina de las instituciones federales y estatales que ayudan al municipio?

- ( 1 ) Han aumentado los servicios públicos
- ( 2 ) Han funcionado poco
- ( 3 ) No funcionan
- ( 4 ) Han limitado la autonomía municipal

Está usted de acuerdo en ampliar el periodo del gobierno municipal?

- ( ) SI
- ( ) NO

**H) Opinión sobre los cambios generados por el Modelo de Calidad IWA 4 implementado**

Conoce usted en que consiste el modelo de Gestión de la Calidad IWA 4?

- ( ) SI
- ( ) NO

Cuál es su opinión acerca de este modelo?

- ( ) Muy favorable
- ( ) Favorable
- ( ) Ni favorable, ni desfavorable
- ( ) Desfavorable
- ( ) Muy desfavorable

Considera que la implementación de este modelo ha mejorado la prestación de servicios municipales?

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo

COMENTARIOS :

---

---

---

---

---

---

---

---