





DIRECCIÓN DE GESTIÓN
INSTITUCIONAL
NOVIEMBRE 2019





### Contenido

| Si   | glas   | 3                          |
|------|--|----------------------------|
|      | losario  |                            |
| 1.   |  |                            |
|      | 1.1 Profesionalización del Servicio Público Municipal  |                            |
|      | 1.2 Desarrollo Institucional Municipal   |                            |
| 2.   | IDENTIFICACIÓN Y DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA  | 12                         |
|      | 2.1 Identificación y estado actual del problema  |                            |
|      | 2.2 Evolución del problema   |                            |
|      | 2.3 Experiencias de atención   |                            |
|      | 2.3.1 Profesionalización   | 16                         |
|      | 2.3.2 Guía Consultiva de Desempeño Municipal   |                            |
|      | 2.3.3 Acciones de cooperación en favor de los municipios   |                            |
|      | 2.3.4 Datos generales sobre acciones de capacitación del Programa para el Desarrollo Municipal   |                            |
|      | 2.4 Árbol de Problemas   |                            |
| 3.   | OBJETIVOS  |                            |
|      | 3.1 Árbol de Objetivos   |                            |
|      | 3.2 Determinación y justificación de los objetivos de la intervención  |                            |
|      | Fin del árbol de objetivos al que contribuye el Pp   |                            |
|      |  | 34                         |
|      | Objetivo del Pp (Propósito)  |                            |
| 3    | Objetivo del Pp (Propósito)  | 34                         |
| (    | Objetivo del Pp (Propósito)<br>3.3 Vinculación con los objetivos de la Planeación Estatal y a los Objetivos de Desarrollo<br>Sostenible  | 34                         |
| 1. ( | Objetivo del Pp (Propósito)<br>3.3 Vinculación con los objetivos de la Planeación Estatal y a los Objetivos de Desarrollo<br>Sostenible<br>COBERTURA   | 34<br>35<br>38             |
| 1. ( | Objetivo del Pp (Propósito)<br>3.3 Vinculación con los objetivos de la Planeación Estatal y a los Objetivos de Desarrollo<br>Sostenible  | 34<br>35<br>38             |
| 4. ( | Objetivo del Pp (Propósito)<br>3.3 Vinculación con los objetivos de la Planeación Estatal y a los Objetivos de Desarrollo<br>Sostenible<br>COBERTURA   | 34                         |
| 4. ( | Objetivo del Pp (Propósito)  3.3 Vinculación con los objetivos de la Planeación Estatal y a los Objetivos de Desarrollo  Sostenible  COBERTURA  4.1 Identificación y caracterización de la población o área de enfoque potencial  4.2 Identificación y caracterización de la población o área de enfoque objetivo  Calakmul          | 34<br>35<br>38<br>38<br>39 |
| 4. ( | Objetivo del Pp (Propósito)  3.3 Vinculación con los objetivos de la Planeación Estatal y a los Objetivos de Desarrollo  Sostenible  COBERTURA  4.1 Identificación y caracterización de la población o área de enfoque potencial  4.2 Identificación y caracterización de la población o área de enfoque objetivo                    | 34<br>35<br>38<br>38<br>39 |
| 4. ( | Objetivo del Pp (Propósito)  3.3 Vinculación con los objetivos de la Planeación Estatal y a los Objetivos de Desarrollo  Sostenible  COBERTURA  4.1 Identificación y caracterización de la población o área de enfoque potencial  4.2 Identificación y caracterización de la población o área de enfoque objetivo  Calakmul          | 34<br>35<br>38<br>38<br>39 |
| 4. ( | Objetivo del Pp (Propósito)  3.3 Vinculación con los objetivos de la Planeación Estatal y a los Objetivos de Desarrollo  Sostenible  COBERTURA  4.1 Identificación y caracterización de la población o área de enfoque potencial  4.2 Identificación y caracterización de la población o área de enfoque objetivo  Calakmul  Calkiní | 34 35 38 38 39 40 40 41    |







|    | Champotón  | 42 |
|----|--|----|
|    | Escárcega  | 43 |
|    | Hecelchakán  | 43 |
|    | Hopelchén  | 44 |
|    | Palizada   | 44 |
|    | Tenabo   | 45 |
|    | 4.3 Cuantificación de la población o área de enfoque objetivo                          | 46 |
|    | 4.4 Frecuencia de actualización de la población o área de enfoque potencial y objetivo | 46 |
|    | Revisión y actualización de las poblaciones  | 46 |
|    | Revisión y actualización del Diagnóstico   | 47 |
| 5. | DISEÑO DE LA INTERVENCIÓN  | 47 |
|    | 5.1 Tipo de intervención   | 48 |
|    | 5.2 Etapas de la intervención  | 49 |
|    | Cursos en materia de Profesionalización Municipal                                      | 50 |
|    | Curso del Programa Guía Consultiva de Desempeño Municipal                              | 54 |
|    | 5.3 Previsiones para la Integración y Operación del Padrón de Beneficiarios            | 55 |
|    | 5.4 Matriz de Indicadores  | 57 |
| 6. | PRESUPUESTO  | 66 |
|    | 6.1 Fuentes de financiamiento  | 66 |
|    | 6.2 Impacto presupuestario   | 67 |
| 7. | COMPLEMENTARIEDADES Y COINCIDENCIAS CON OTROS PROGRAMAS                                | 68 |
| 8. | ENFOQUE DE GÉNERO  | 69 |
| Fu | entes de Información   | 71 |





### Siglas

**COPLADEMUN**: Comité de Planeación para el Desarrollo de los Municipios.

INAFED: Instituto Nacional para el Federalismo y Desarrollo Municipal.

**INDEFOS**: Instituto de Desarrollo y Formación Social del Estado de Campeche.

INEGI: Instituto Nacional de Estadística y Geografía.

MIR: Matriz de Indicadores para Resultados.

MML: Metodología de Marco Lógico.

**ODS**: Objetivos de Desarrollo Sostenible.

ONG: Organizaciones No Gubernamentales.

PED: Plan Estatal de Desarrollo 2015-2021.

PMD: Plan Municipal de Desarrollo.

POA: Programa Operativo Anual.

**Pp**: Programa presupuestario.

**SECONT**: Secretaría de la Contraloría del Poder Ejecutivo del Estado de Campeche.

SEDCAM: Sistema de Evaluación del Desempeño del Estado de Campeche.

SEDESYH: Secretaría de Desarrollo Social y Humano.

SEFIN: Secretaría de Finanzas del Poder Ejecutivo del Estado de Campeche.





### Glosario

**Actividades de la MIR**: Son las principales acciones emprendidas mediante las cuales se movilizan los insumos para generar los bienes y/o servicios que produce o entrega el programa. Son las principales acciones o recursos asignados para producir cada uno de los Componentes.

Agenda desde lo Local: es un programa y una metodología desarrollada por la Secretaría de Gobernación a través del Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal (INAFED), que parte de un diagnóstico integral de la situación en la que se encuentran los municipios en materia de desarrollo local y con base a éste, poder focalizar acciones de los tres órdenes de gobierno que mejoren el nivel y la calidad de vida de la población.

**Agenda para el Desarrollo Municipal**: Es un programa del Gobierno Federal diseñado por la Secretaría de Gobernación, a través del Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal (INAFED). Constituye un sistema de indicadores confiables, objetivos y comparables que orienta a los gobiernos municipales para llevar a cabo una administración eficaz a partir de dos niveles:

**Árbol de objetivos**: Es una representación de la situación esperada en el caso de que el problema fuese resuelto. Para construirlo, se parte del árbol del problema y se busca para cada causa y efecto planteado la situación contraria, es decir, todo lo negativo se expondrá de forma positiva.

**Árbol de Problemas**: Permite identificar a partir del problema definido, su origen, comportamiento y consecuencias, con el objeto de establecer las diversas causas que lo originaron y los efectos que generan.

**Componentes**: Son los bienes y servicios públicos que produce o entrega el programa para cumplir con su propósito; deben establecerse como productos terminados o servicios proporcionados.

**Diagnóstico**: Justifica de qué manera el programa contribuye al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la dependencia o entidad y, en su caso, las previsiones para la integración y operación de su padrón de beneficiarios. Sirve para definir el problema y justificar porque es un problema público.

**Fin**: Descripción de cómo el programa contribuye, en el mediano o largo plazo, a la solución de un problema de desarrollo o a la consecución de los objetivos del PED y sus programas derivados.





**Guía Consultiva de Desempeño Municipal**: Tiene el propósito de orientar a las administraciones municipales durante su periodo de gobierno a fin de mejorar y consolidar sus capacidades institucionales. Asimismo busca, alentar la mejora continua de la gestión y el desempeño de los gobiernos municipales, impulsar las buenas prácticas y promover una cultura de evaluación que permita establecer metas y medir resultados.

**Indicador**: Es un instrumento para medir el logro de los objetivos de los programas y un referente para el seguimiento de los avances y para la evaluación de los resultados alcanzados.

Matriz de Indicadores para Resultados (MIR): Herramienta de planeación estratégica que en forma resumida, sencilla y armónica establece con claridad los objetivos del Pp y su alineación con aquellos de la planeación estatal y sectorial; incorpora los indicadores que miden los objetivos y resultados esperados; identifica los medios para obtener y verificar la información de los indicadores; describe los bienes y servicios a la sociedad, así como las actividades e insumos para producirlos; e incluye supuestos sobre los riesgos y contingencias que pueden afectar el desempeño del programa.

**Medios de Verificación**: Indican las fuentes de información que se utilizarán para medir los indicadores y para verificar que los objetivos del programa (resumen narrativo) se lograron.

Metodología de Marco Lógico (MML): Herramienta de planeación estratégica basada en la estructuración y solución de problemas, que permite organizar de manera sistemática y lógica los objetivos de un programa y sus relaciones de causalidad; identificar y definir los factores externos al programa que pueden influir en el cumplimiento de los objetivos; evaluar el avance en la consecución de los mismos, así como examinar el desempeño del programa en todas sus etapas. La MML facilita el proceso de conceptualización y diseño de programas. Permite fortalecer la vinculación de la planeación con la programación.

**Población o área de enfoque**: La población o área que presenta el problema, necesidad u oportunidad que justifica al programa y por ende se ha elegido o pudiera ser elegible para ser beneficiaria del mismo. Se distingue de la manera siguiente:

- *Población o área de enfoque potencial*, cuando se trata del universo global de la población o área referida.
- *Población o área de enfoque objetivo*, cuando se trata de la población o área que el programa pretende atender en un periodo dado de tiempo, pudiendo corresponder a la totalidad de la población o área potencial o a una parte de ella.
- *Población o área de enfoque atendida*, se refiere a la población o área objetivo que ya fue atendida por el Pp.





**Presupuesto basado en Resultados (PbR)**: Es el proceso que integra de forma sistemática, en las decisiones correspondientes, consideraciones sobre los resultados y el impacto de la ejecución de los programas presupuestarios y de la aplicación de los recursos asignados a éstos. Lo anterior con el objeto de entregar mejores bienes y servicios públicos a la población, elevar la calidad del gasto público y promover una más adecuada rendición de cuentas y transparencia.

**Programa Presupuestario**: Categoría programática que permite organizar, en forma representativa y homogénea, las asignaciones de recursos de los programas estatales, federales y del gasto federalizado a cargo de los ejecutores del gasto público para el cumplimiento de sus objetivos y metas.

**Propósito**: Resultado directo a ser logrado en la población objetivo como consecuencia de la utilización de los componentes (bienes y servicios públicos) producidos o entregados por el programa.

**Supuestos**: Son los factores externos, cuya ocurrencia es importante corroborar para el logro de los objetivos del programa y, en caso de no cumplirse, implican riesgos y contingencias que se deben solventar.





### 1. ANTECEDENTES

Mediante el Acuerdo de creación publicado en el Periódico Oficial del Estado el día 11 de septiembre del año 1995, se creó el organismo descentralizado denominado "Instituto de Desarrollo y Formación Social del Estado de Campeche", con el acrónimo de "INDEFOS", organismo público descentralizado, con personalidad jurídica y patrimonio propios, cuyo objetivo era difundir, promover y fortalecer un cambio de relaciones entre el Estado y la sociedad, a través de un amplio proceso de concertación y capacitación social e institucional dirigido a las organizaciones sociales y privadas y a los servidores públicos de los tres órdenes de gobierno en los programas de desarrollo social.

El 31 de agosto de 2015 se publica el Acuerdo que modifica el diverso acuerdo publicado en el Periódico Oficial del Estado de fecha 11 de septiembre de 1995, el que establece al "Instituto de Desarrollo y Formación Social del Estado de Campeche" como un organismo público descentralizado de la Administración Pública, con personalidad jurídica y patrimonio propio, sectorizado a la Secretaría de Desarrollo Social y Humano (SEDESYH), el cual tiene como uno de sus objetivos la promoción del desarrollo integral del municipio, a través de programas y acciones que fortalezcan e incrementen las capacidades de los H.H. Ayuntamientos, permitan una vinculación efectiva con los gobiernos federal y estatal e incorporen la participación social, como elementos esenciales para la resolución de necesidades a nivel local, de conformidad con lo dispuesto en los artículos 1 y 3 Fracción IV del Acuerdo del Ejecutivo que modifica el Diverso Acuerdo Publicado en el Periódico Oficial del Estado de fecha 11 de septiembre de 1995. por el que se creó el Organismo Descentralizado denominado "Instituto de Desarrollo y Formación Social del Estado de Campeche", con el acrónimo de "INDEFOS"; (ACUERDO), publicado en el Periódico Oficial del Estado el 31 de agosto de 2015; 48 y 49 de la Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de Campeche; 10 y 12 de la Ley Administración Pública Paraestatal del Estado de Campeche.

En los años 2011-2012 el Gobierno del Estado inició el proceso de implementación del Presupuesto basado en Resultados, a través del cual se crearon Programas Presupuestarios a través de la aplicación de la Metodología de Marco Lógico (MML). Este proceso ha sido paulatino y año con año se han realizado esfuerzos para fortalecer las Matrices de Indicadores para Resultados (MIR) de cada Programa.

Derivado de lo anterior, en el ejercicio fiscal 2012 se crea el Programa presupuestario, en lo sucesivo Pp, 118 Programa para el Desarrollo Municipal cuyo propósito era "Promover el desarrollo y el fortalecimiento del orden municipal de gobierno, así como la profesionalización de sus servidores públicos", y tenía un componente denominado "Desarrollo Institucional Municipal". En el siguiente ejercicio, cambia la nomenclatura





del Pp al número 144 y su propósito se modifica al "Desarrollo y fortalecimiento del orden municipal de gobierno promovidos, así como sus servidores públicos profesionalizados", así mismo se divide en dos componentes 1) Profesionalización del Servicio Público Municipal; y 2) Desarrollo Institucional Municipal; y se mantuvo así hasta el ejercicio fiscal 2016.

Para el ejercicio fiscal 2017 el Pp 144 cambia su propósito a "Gobiernos municipales profesionalizados para el desarrollo de sus funciones", y se mantiene la división en sus dos componentes: 1) Profesionalización del Servicio Público Municipal; y 2) Desarrollo Institucional Municipal. Los objetivos del Pp se mantienen así en el ejercicio fiscal 2018 y 2019. Los antecedentes de ambos componentes son los siguientes:

### 1.1 Profesionalización del Servicio Público Municipal

Durante el Gobierno del Lic. Antonio González Curi, Gobernador Constitucional del Estado en el periodo 1997-2003, el Gobierno del Estado establece a través del Instituto

de Desarrollo y Formación Social, en lo sucesivo, INDEFOS, coordinación con los Gobiernos Municipales con el propósito de promover la capacitación de sus Servidores Públicos. El fomentar la capacitación fue una de las principales propuestas de esa administración y desde entonces el Instituto ha sido un importante apoyo en actividades de capacitación y asesoría a los municipios.



Durante los meses de agosto y septiembre del año 2000, se llevó a cabo el

denominado "Primer Seminario de Información en Gobiernos y Administración Municipal y de la profesionalización". El Sistema Municipal de Profesionalización permitía a la administración de recursos humanos, dar oportunidad al personal para que con base en sus competencias progresará en la estructura de la administración



pública municipal, y así, esta última pudiera contar con servidores públicos ubicados en los puestos acordes con sus habilidades, conocimientos, aptitudes y aspiraciones de desarrollo.

La capacitación y profesionalización del recurso humano constituyen elementos importantes para el proceso de modernización administrativa. De igual





forma, el INDEFOS ha contado con los recursos humanos y materiales adecuados para apoyar en la formulación de planes municipales de desarrollo, reglamentos y manuales administrativos en materia de organización y procedimientos.

A partir del año 2000, surge el Programa de Profesionalización a Servidores Públicos Municipales como componente del Programa Operativo Anual (POA) de la Subdirección de Desarrollo Municipal del INDEFOS y donde actualmente se encuentran las unidades de Reglamentación y Atención a Juntas Municipales; y Hacienda Pública Municipal.

Este Programa se ha fortalecido por medio de la coordinación con el Instituto Nacional para el Federalismo y Desarrollo Municipal (INAFED) a través de la firma de Convenios de Coordinación en Materia de Federalismo y Desarrollo Municipal en los años 2004, 2010, 2014 y 2019. El Convenio 2019 establece lo siguiente:





los instrumentos que de él se deriven, "LAS PARTES" y en su caso, con la participación que corresponda a los municipios, dentro del ámbito de sus respectivas competencias y de conformidad con la legislación federal y estatal aplicable, podrán implementar programas y acciones como las que a continuación se mencionan de manera enunciativa mas no limitativa:

- a) Diseñar e instrumentar programas anuales, previo diagnóstico y a través de indicadores, con el objetivo de fortalecer las capacidades institucionales de los gobiernos locales;
- b) Proporcionar capacitación a los gobiernos locales que así lo soliciten, con el fin de contribuir a la profesionalización de sus servidores públicos;
- c) Implementar coordinadamente un sistema de capacitación, certificación y profesionalización de los servidores públicos en la materia;
- d) Realizar acciones con la finalidad de brindar asesoría en desarrollo regional, jurídico y administrativo, entre otras; que contribuyan al desarrollo de las capacidades institucionales de los gobiernos locales;
- e) Proporcionar herramientas para brindar información en la materia, a través de diversos medios y sistemas que al efecto sean consideradas;
- f) Participar en la elaboración y promoción de trabajos, estudios y/o investigaciones sobre el desarrollo institucional de los gobiernos locales;
- g) En su caso, llevar a cabo reuniones nacionales e internacionales sobre federalismo, desarrollo estatal y municipal, a efecto de analizar temas prioritarios, problemas comunes y alternativas de solución a los mismos;
- h) Identificar, reconocer y difundir experiencias exitosas en la materia, y





 Proponer e impulsar la creación, operación y el fortalecimiento de instancias estatales orientadas al desarrollo de las capacidades institucionales de los gobiernos locales.



### 1.2 Desarrollo Institucional Municipal

Además de la Profesionalización el INDEFOS y el INAFED se coordinaron para implementar los programas "Agenda desde lo Local" y "Agenda para el Desarrollo Municipal" en un lapso que abarcó del 2005 al 2018, estos programas fueron una herramienta a partir de la cual se respaldó a los municipios, para que centraran sus esfuerzos en mejorar la gestión pública y elevar sus resultados de gobierno en las tareas que les encomienda nuestra Constitución Política en su artículo 115.

Se diseñaron en el marco del Federalismo Articulado que promovieron los Gobiernos de la República de esos años, adecuándola a una ciudadanía que exige más y mejores servicios públicos, y una sociedad que pugna por acciones sustantivas que incidan en su calidad de vida. Un objetivo que no sería posible alcanzar sin herramientas que propicien modelos de gestión que alienten administraciones municipales más efectivas.

Desde que se trazaron los ejes de la Agenda, siempre se concibió a ésta como un medio de gran utilidad para ayudar a los municipios a detectar sus prioridades y diseñar las acciones correspondientes, que permitieran alcanzar resultados concretos y verificables. De esa forma se buscó generar un producto que, de ser aplicado con constancia, ayudaría a las administraciones públicas municipales a alcanzar resultados óptimos en la ejecución de sus atribuciones.

Con la Agenda, México se sumó a la lista de países en los cuales la medición de la gestión y el desempeño de los gobiernos locales es una práctica recurrente, que permite mejorar el proceso de toma de decisiones y promover una rendición de cuentas más efectiva.

Implementaron un sistema de indicadores confiables, objetivos y comparables, que orientaron a los gobiernos municipales para llevar a cabo una administración eficaz en dos niveles: la gestión, entendida como el conjunto de procesos y actividades básicas para el funcionamiento interno del aparato administrativo; y el desempeño, entendido como los resultados alcanzados por el gobierno municipal de acuerdo con las funciones derivadas del mandato legal y las expectativas ciudadanas.

Con la finalidad de apoyar el fortalecimiento de las capacidades institucionales de los municipios se ha venido implementando desde el 2004 hasta el presente año





herramientas para impulsar la mejora de la gestión. Desde la Agenda Desde lo local antecedente del instrumento actual denominado "Guía Consultiva de Desempeño Municipal" el INDEFOS y el INAFED han buscado alentar a los municipios mexicanos para que se incorporen voluntariamente a un esquema de estructuración mínima de la gestión municipal que les permita, a partir de un autodiagnóstico y posterior verificación por instituciones de educación superior, darle orden interno a su administración.

En junio de 2019 se realizó una Evaluación de Diseño al Pp 144 "Programa para el Desarrollo Municipal" para dar cumplimiento a lo establecido en el Programa Anual de Evaluación (PAE) para el ejercicio fiscal 2019 del Estado de Campeche, retomando los Términos de Referencia (TdR) para este tipo de evaluación publicados por la Secretaría de la Contraloría del Estado de Campeche con base en lo publicado por el Consejo Nacional para la Evaluación de la Políticas Social (CONEVAL). El objetivo de esta evaluación es analizar y valorar el diseño del Pp, con la finalidad de identificar si contiene los elementos necesarios que permitan prever de manera razonable el logro de sus metas y objetivos, a efecto de instrumentar mejoras en su ejecución.

Una de las recomendaciones derivadas de la Evaluación es desarrollar un documento de diagnóstico del Pp en donde se incorporen las definiciones propuestas del problema y de la población potencial y objetivo, así como el desarrollo de la MML, el impacto presupuestal y, en su caso, sus coincidencias y complementariedades, motivo por el cual se justifica la elaboración del presente Diagnóstico.

Asimismo, resultado de la evaluación para el ejercicio fiscal 2020 se contará con una Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) actualizada, lo cual conllevó al cambio de nombre del programa a Pp144 "Programa para el Fortalecimiento de las capacidades municipales" (Ver sección 5.4).

Cuadro 1. Identificación del Programa Presupuestario

| Nombre del Pp:       | 144 Programa para el Fortalecimiento de las capacidades municipales |  |
|----------------------|---|--|
| Ramo:                | 28-Organismos Públicos Descentralizados                             |  |
| Dependencia/Entidad: | 33-Instituto de Desarrollo y Formación Social (INDEFOS)             |  |
| Unidad Responsable:  | Dirección de Gestión Institucional                                  |  |
| Modalidad:           | E-Prestación de Servicios Públicos                                  |  |

De acuerdo a su MIR para el ejercicio fiscal 2020, el programa entrega los siguientes productos:

☐ Capacitación a servidores públicos municipales impartida.





☐ Capacitación a municipios para la implementación de la Guía Consultiva de Desempeño Municipal impartida.



## 2. IDENTIFICACIÓN Y DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

### 2.1 Identificación y estado actual del problema

La problemática en la que se inserta el Pp E144 "Programa para el fortalecimiento de las capacidades municipales" se define para los fines de este diagnóstico como: "Los Gobiernos Municipales del Estado de Campeche cuentan con limitado desarrollo de sus capacidades institucionales".

Las capacidades institucionales son las competencias que le permiten a la administración pública municipal alcanzar sus objetivos. Están asociadas a la existencia de un marco normativo, el establecimiento de funciones por unidad administrativa, la realización de diagnósticos que permiten identificar los problemas públicos y los recursos necesarios para su atención, la constante capacitación de servidores públicos, la consolidación de un sistema propio de planeación y la adopción de indicadores de desempeño. En conjunto, los factores anteriores permiten que el gobierno municipal cumpla con las atribuciones establecidas en el artículo 115 Constitucional y en el resto del marco normativo vigente1.

Entre las atribuciones establecidas en el artículo 115 a los municipios se encuentran las relativas a la facultad reglamentaria, los servicios públicos, seguridad pública, manejo del territorio, población, recursos naturales, y actividades económicas. De igual forma el resto del marco normativo otorga a los municipios injerencia en temas tales como: cultura, vivienda, participación ciudadana, educación, transparencia y gobierno abierto, entre las más relevantes.

Las principales causas del problema son: la elevada rotación de personal, desconocimiento de funciones institucionales, limitado desarrollo de instrumentos jurídicos, administrativos y organizativos, la limitada institucionalización de los procesos de trabajo y los débiles sistemas de control interno, entre otros.

Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal (INAFED), "Guía Documental de la Agenda para el Desarrollo Municipal 2018", SEGOB, México, 2018. Elaborada con base en los documentos siguientes: 1.- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD): Informe sobre Desarrollo Humano Jalisco 2009. Capacidades institucionales para el desarrollo humano local. 2009. 2.- Auditoría Superior de la Federación (ASF): Diagnóstico del Desarrollo Institucional Municipal. 2015.





Por medio de la intervención del presente programa se busca contribuir a la erradicación de las causas de la problemática establecida en los once municipios del Estado, a través de la impartición de cursos, talleres, y asesorías en temas tales como: hacienda municipal, reglamentación municipal, procesos administrativos, manuales de organización y la implementación de la Guía Consultiva de Desempeño Municipal (GDM).

De esta manera se logrará una administración pública municipal comprometida con la población, en la que resalte la constante preparación y profesionalización, es decir, que los integrantes del ayuntamiento y la administración municipal cuenten con la aptitud de conocimientos, de servicio, de trabajo, de vocación y actitud al servicio de la comunidad, para lo cual, la certificación de competencias laborales puede ser un instrumento ideal<sup>2</sup>.

### 2.2 Evolución del problema

La elevada rotación del personal es uno de los temas que más desgastan a las organizaciones municipales, en buena medida esta situación se da cada tres años en la mayoría de los municipios del país, para tener una idea de este fenómeno basta tan sólo un dato recabado por el INEGI, la antigüedad de los titulares de área, en 2015 el 73% tenía menos de 3 años en el puesto, el 19% de 3 a 5 años, el 4% de 6 a 10 años y sólo el 3% más de 10 años<sup>3</sup>.

En el Estado de Campeche 12,817 personas laboran en gobiernos municipales<sup>4</sup>, la rotación del personal en puestos directivos coincide con lo expuesto sobre la situación del resto del país, reduciéndose a medida que se desciende en la jerarquía institucional, pero dejando expuestos a los puestos jerárquicos de toma de decisiones, situación que complica la continuidad de las políticas públicas y los programas. De igual forma, no se garantiza el conocimiento o experiencia sobre el tema que el nuevo ocupante del puesto pueda tener, la legislación del estado de Campeche únicamente solicita experiencia en los casos del tesorero y contralor municipal. La inmediata capacitación de los demás titulares de las direcciones, puestos de mando medio y personal con funciones administrativas resulta prioritaria para el correcto funcionamiento del aparato de gobierno.



<sup>&</sup>lt;sup>2</sup> Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal (INAFED), Foro Agenda para el Desarrollo Municipal SEGOB, 2016. Tema: "¿Cómo Fortalecer las Capacidades Institucionales de los Ayuntamientos?" a cargo del Mtro. Mauricio Valdés Rodríguez.

<sup>&</sup>lt;sup>3</sup> Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), "Censo de Gobiernos Municipales y Delegacionales 2017", México.

<sup>&</sup>lt;sup>4</sup> Ibíd.



De igual forma, Campeche presenta una de las tasas más bajas de bienes inmuebles por cada 100 servidores públicos municipales, la tasa es de 2.5, únicamente por debajo del Estado se encuentra Quintana Roo con 2.3. Esto refleja el crecimiento desmedido del número de servidores públicos, a tal grado que el gobierno municipal ha visto rebasada su capacidad de colocarlos en espacios adecuados para el desempeño de sus funciones, favoreciendo el hacinamiento en las oficinas y servidores públicos sin funciones definidas o duplicidad de estas últimas. Un caso paradigmático es el del municipio de Palizada que paso de 577 servidores públicos en 2010 a 1014 en 2017<sup>5</sup>, situación que pone en riesgo las finanzas municipales y que representa una disminución de los recursos destinados a servicios públicos para destinarlo a gasto corriente.

La debilidad de los sistemas de control interno es otro tema que deteriora las bases de los gobiernos municipales, según datos de la Guía Consultiva de Desempeño Municipal, al 2019 de los 11 municipios sólo 5 cuentan con un programa de control interno, es decir, no cuentan con un calendario con fechas, actividades y responsables de las auditorías, no saben que procesos, programas o acciones serán auditados y no han dado seguimiento a las auditorías internas realizadas con anterioridad. De igual forma, solamente 6 cuentan con Código de Ética publicado y difundido entre los servidores públicos, no contar con este documento normativo, implica que los servidores públicos desconocen los principios, valores y pautas de comportamiento que se esperan en el desempeño de sus empleos, cargos o comisiones.

Respecto al manual de organización 5 de los 11 municipios cuentan con el documento avalado por la administración actual y publicado. Ante la ausencia de éste los gobiernos municipales se exponen al desconocimiento y duplicidad de las funciones; desconocimiento de la estructura y jerarquía; y falta de coordinación entre las áreas.

En el tema hacendario se da el fenómeno de la elevada dependencia de los recursos federales por parte de los municipios, situación ligada a la baja captación de ingresos propios y fomentada por el propio Sistema Nacional de Coordinación Fiscal, "hasta antes del año 2007 las fórmulas a partir de las cuales se distribuía a las entidades federativas, y consecuentemente a los municipios, consideraban criterios ambiguos para su asignación, lo que introdujo distorsiones en el sistema de transferencias que, por un lado, desincentivó el esfuerzo fiscal de las entidades federativas y municipios, situación que provocó una baja recaudación de ingresos propios por parte de dichos órdenes de gobierno"<sup>6</sup>.

En el país el 90% de los municipios no pueden cubrir su gasto corriente con su recaudación de ingresos propios, situación que en el Estado de Campeche, empeora,



<sup>&</sup>lt;sup>5</sup> Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), "Censo de Gobiernos Municipales y Delegacionales 2010 y 2017", México.

<sup>&</sup>lt;sup>6</sup> Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal (INAFED), "Manual de Transferencias Federales para municipios", SEGOB, México, 2012.



según datos de la Guía Consultiva de Desempeño Municipal 2019 solamente 1 municipio de los 11 poseía capacidad financiera en el año 2018 para cubrir su gasto corriente con sus ingresos propios. El principal impuesto municipal es el predial, de los 11 municipios sólo 5 mejoraron su recaudación de ese impuesto en 2018 respecto a lo recaudado durante 2017, y en el caso del derecho de agua potable 7 municipios mejoraron su recaudación en 2018 respecto al año previo. Lo que se deduce de lo anterior es que los municipios presentan carencia de estrategias de recaudación adecuadas y en la mayoría de los casos falta de actualización de reglamentos y la consiguiente falta de aplicación de los mismos; en el Estado de Campeche, únicamente 2 municipios tienen un reglamento municipal de catastro.

La reglamentación municipal es un tema que impacta en todos los anteriores, desde la forma en que impacta en la estructura organizacional un reglamento interior de administración pública, hasta la recaudación de ingresos propios en el caso del reglamento de catastro o la prestación de algún servicio público. Al regular las actividades tanto de las autoridades como de los particulares se protegen los intereses individuales y colectivos de la siguiente manera:

- ✓ Al regular la actividad de la autoridad, se logra limitar el alcance de los órganos de gobierno municipal con lo que se brinda mayor seguridad a los gobernados respecto a lo que puede y no puede hacer la autoridad municipal.
- ✓ Al regular las actividades de la comunidad, se logra establecer una mejor relación de convivencia dentro de la misma; además de facilitar la relación entre gobernantes y gobernados.
- ✓ Se eficientiza la captación de ingresos a la Hacienda Municipal al ordenar la prestación de los servicios públicos.
- ✓ Se fortalece la cultura de honestidad en el manejo de los recursos al establecer mecanismos de información y consulta para la población respecto al manejo de los mismos.
- ✓ Se evita la interpretación arbitraria de la ley y los abusos de poder al establecer las facultades, derechos y obligaciones con que cuentan los servidores públicos, así como los derechos y obligaciones de los vecinos del Municipio.
- ✓ Se fomenta la vocación de servidor público, estableciendo mecanismos para impulsar la capacitación técnica y administrativa del personal y desarrollando así un servicio civil de carrera.
- ✓ Se impulsa la cultura democrática al establecer la participación de la comunidad en las decisiones fundamentales del Municipio, además de fortalecer el principio de autoridad democrática, de orden y capacidad para hacer frente a los problemas recurrentes de la misma comunidad<sup>7</sup>.



<sup>&</sup>lt;sup>7</sup> Instituto Nacional de Administración Pública A.C. (INAP), "Guías Técnicas Municipales", México, 2009.



Puesto que la Constitución Mexicana así lo determina, los Ayuntamientos podrán expedir los Bandos de Policía y Buen Gobierno, los Reglamentos, Circulares y Disposiciones Administrativas de Observancia General. En el Estado de Campeche la falta de creación y actualización de esos documentos es una de las problemáticas principales. Para darse una idea al respecto, al año 2018 de los 11 municipios, 4 no contaban con Bando de Policía y Buen Gobierno, pareciera una cifra no tan relevante, pero considerando que el Bando es el documento normativo más importante emitido por el Ayuntamiento, definido como:

"El conjunto de normas que regulan de manera específica, de acuerdo a las Constituciones y Leyes Orgánicas Municipales, el funcionamiento del Gobierno Municipal, en especial, del Ayuntamiento y de la administración pública municipal, así como todo lo relativo a la vida pública municipal. Debe contener, asimismo, todas aquellas disposiciones necesarias para garantizar la tranquilidad y seguridad de los habitantes del Municipio<sup>8</sup>".

Da pie a preguntarse, si cerca del 40% de los municipios no posee Bando, cómo se encontrarán el resto de los documentos normativos.

En el caso de la capacitación a los servidores públicos municipales, según datos arrojados por la Guía Consultiva de Desempeño Municipal, al 2019 solamente 1 municipio posee un programa de capacitación para sus servidores públicos, lo que implica que la mayoría de los municipios no tiene un diagnóstico de necesidades de capacitación, no tiene los medios e infraestructura adecuados para realizarlas; es decir, aula, equipo de cómputo y materiales de difusión y no cuenta con una oferta de capacitación interna. De igual forma, sólo 1 municipio comprobó que al menos el 50% de sus servidores públicos había recibido capacitación, los 10 restantes se encuentran muy por debajo de ese porcentaje y su situación presenta rezago en ese tema. Eso conlleva a determinar que la mayoría de los municipios en Campeche depende enteramente para cubrir sus necesidades de capacitación de la oferta de capacitación externa, ya sea de manera presencial o virtual.

### 2.3 Experiencias de atención

### 2.3.1 Profesionalización

A finales del año 2002 y principios del 2003, el INDEFOS, en coordinación con la Dirección de capacitación y profesionalización del INAFED, realizó un estudio piloto; un análisis organizacional en municipios de diferentes características con el propósito de



\_





conocer las condiciones de operación de las administraciones en lo referente a la gestión del recurso humano.

17

Se obtuvieron los siguientes resultados:

- Las funciones que realizan diversas áreas administrativas no están claramente definidas ni delimitadas, lo que provoca duplicidades e ineficiencias.
- Con frecuencia los perfiles del recurso humano no corresponden a la función que se desempeña.
- Con frecuencia los funcionarios no cuentan con la autoridad, los recursos, ni la información suficiente para el buen desempeño de sus funciones.
- Existe una tensión que con frecuencia se traduce en conflictos entre los Regidores y los Directores, por no estar suficientemente delimitada la función de gobierno con la facultad ejecutiva.

La capacitación en la administración municipal es importante por lo siguiente:

La mayoría de los gobiernos municipales reconoce que es importante capacitar al personal, de hecho se invierte mucho dinero en actividades de capacitación, ya sea de tipo público (cursos ofrecidos por instancias gubernamentales o universidades públicas) o Privado (consultorías o universidades privadas).

De igual manera la gran mayoría de estos recursos y esfuerzos de capacitación se diluyen o se pierden o no reciben la importancia que merecen, adicionalmente se ha detectado lo siguiente:

- No están definidas las necesidades de capacitación al no existir definiciones de puestos y funciones.
- No hay seguimiento ni evaluación del impacto de la capacitación.
- La estructura organizacional no es adecuada.
- Alta movilidad del personal.

Por lo anterior, se considera que la capacitación es el proceso adecuado para revertir esos problemas en las administraciones municipales, ya que por medio de ésta los individuos aprenden las habilidades, conocimientos, actitudes y conductas necesarias para cumplir con las responsabilidades de trabajo que se les asigna.







Por lo tanto, si lo vemos por el lado del Recurso Humano facilita el cumplimiento y la realización de actividades. Y por la parte Institucional, previene situaciones que afecten



el desarrollo de la institución, deslinda responsabilidades operativas y facilita las labores de control y evaluación del desempeño.

Es por eso la importancia de realizar análisis de la situación interna y externa de la administración municipal para poder identificar las necesidades, puede ser a través de encuestas, análisis, etc. para poder aplicar el diagnóstico de las necesidades de cada área y/o dirección municipal y poder identificar si es Institucional o Recurso humano.

Las acciones a implementar en los Municipios y Juntas Municipales tienen como finalidad que los servidores públicos fortalezcan sus capacidades y actualicen el marco normativo y estén publicadas

en sus gacetas municipales acorde a la Ley.

En el marco normativo municipal interviene la:

- La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (Artículo 115)
- La Constitución Política del Estado de Campeche
- La Ley Orgánica de los Municipios del Estado de Campeche
- Reglamentos Municipales existentes
- Demás leyes que impactan en el ámbito municipal

Entre las acciones realizadas al respecto, en el año 2012-2015 se logró capacitar a las Autoridades Auxiliares con el tema de Inducción a la Administración Pública; en los contenidos del curso también se hizo mención de la Reglamentación.

En los años 2017, 2018 y 2019 se han estado capacitando de igual manera a los municipios y a las Juntas Municipales en los



diversos temas que tienen como impacto en el manejo, sustento, importancia y actualización de las leyes teniendo como base normativa que los rige en su respectiva jurisdicción.







De igual manera, se presta atención a los gobiernos municipales respecto al fortalecimiento de la hacienda pública municipal y se les proporciona información de mecanismos institucionales que les permitan incrementar sus ingresos propios o transferencias federales.

Las funciones que desarrolla la unidad de Hacienda Pública Municipal y Programas Federales del INDEFOS son las siguientes:

- Cursos de Capacitación en Temas de: Hacienda Pública, Financiamiento Municipal, Control Interno, Desarrollo Económico, Finanzas, Contabilidad Gubernamental y Disciplina Financiera.
- Presentación a los Municipios del catálogo anual de Programas Federales y sus reglas de operación.
- Análisis de Ley de Ingresos y Presupuesto de Egresos de los Municipios del Estado, para sugerir acciones de mejora en la elaboración de los mismos.
- Análisis de indicadores municipales en temas del área de Desarrollo Económico.
- Asesorar y apoyar en trámites de vinculación a los Municipios con instancias Estatales, Federales, Bancos y ONG Nacionales e Internacionales, para fortalecer los ingresos de sus Haciendas.
- Capacitación sobre Programas Federales a los 11 Municipios del Estado en el primer trimestre, para dar a conocer las reglas de operación, con el objeto del desarrollo de infraestructura y beneficio social en los Municipios.
- Capacitación en Hacienda Pública, Fuentes de Financiamiento y ordenamientos de Disciplina Financiera a los servidores públicos de los Municipios, para reforzar sus capacidades en materia del manejo de recursos.
- Capacitación a grupos sociales de los Municipios en temas de finanzas básicas y personales, con el fin de dar a conocer los principios financieros básicos.
- Análisis y Diagnóstico de las Leyes de Ingresos y Presupuesto de Egresos de los 11 Municipios del Estado, para determinar planes de fortalecimiento en las Haciendas Municipales.



### Diagnóstico del Pp 144 Programa para el Fortalecimiento de las capacidades municipales NISTITUTO DE DESARROLLO Y FORMACION SOCIAL



• Seguimiento a los ingresos propios de los Municipios (Predial y Agua Potable), para asesorar en estrategias de mejora en la recaudación y fortalecer las finanzas municipales.



- Seguimiento a las Participaciones y Aportaciones Federales que le corresponden a los Municipios, para apoyo y asesoría a los mismos en la correcta recepción de los recursos e integración a su Hacienda Municipal.
- Análisis de indicadores y asesoría para la mejora continua a los 11 municipios del Estado de Campeche, en los temas que forman parta del módulo de Hacienda en la Guía Consultiva para el Desempeño Municipal; Ingresos, Egresos, Deuda y Patrimonio.
- Revisión de los Reglamentos Municipales en el ámbito Hacendario y Económico, para apoyar a los Municipios en actualizaciones o que estos estén publicados en el Diario Oficial del Estado.

Las áreas de oportunidad que presentan los municipios, es lo que la unidad de Hacienda Pública Municipal del INDEFOS busca atender, para cumplir el objetivo de "Promover ante los gobiernos municipales el fortalecimiento de la hacienda pública municipal y proporcionar información de mecanismos institucionales que les permitan incrementar sus ingresos propios o transferencias federales", por tal motivo dentro de la oferta de capacitación están los temas a través de los cursos siguientes:

- Hacienda Pública Municipal
- Programas Federales
- Presupuesto Basado en Resultados (PbR)
- Metodología del Marco Lógico (MML)
- Fundamentos de Básicos de la Contabilidad Gubernamental
- Fundamentos Básicos de Disciplina Financiera
- Ley de Ingresos y Presupuesto de Egresos Municipal

### 2.3.2 Guía Consultiva de Desempeño Municipal

La Guía Consultiva de Desempeño Municipal, tiene como antecedentes a los Programas "Agenda Desde lo Local" y "Agenda para el Desarrollo Municipal", ambos basados en las premisas de la Agenda Local 21 de la Organización de las Naciones Unidas (ONU). Para el diseño de la "Agenda Desde lo Local" se contó con la participación de investigadores, académicos y autoridades de los órdenes de gobierno municipal, estatal y federal, así como de representantes de las asociaciones municipales existentes en el país. De esta manera se obtuvo una herramienta de autodiagnóstico municipal con 37 Indicadores.





Posteriormente, con la intervención de la Universidad Autónoma de Nuevo León, en el año de 2003 se instrumentó una prueba piloto en ese Estado y se agregaron dos indicadores: "Municipio responsable del combate a la pobreza" y "Municipio promotor de la educación ambiental". Con ello, la Agenda quedó integrada por 39 Indicadores. El programa se aplicó por primera vez en el año 2004, siendo verificados 26 municipios.

A partir de ese momento, la participación de los gobiernos locales mostró un crecimiento sostenido, llegando a 603 municipios en el año de 2011, pertenecientes a 28 estados de la República.

En el año de 2005, la Agenda entregó por primera vez el premio a un municipio (Irapuato, Gto.), por haber certificado los 39 indicadores en situación "verde". En el año 2006 fueron ocho municipios los que se hicieron acreedores a dicho premio, cifra que se incrementó a 236 en el año 2011.

Por otro lado, el trabajo municipal fue abonando en la institucionalización de los procesos administrativos y en la continuidad de las acciones de gobierno. Esto se reflejó en el promedio de certificados que año con año lograron los municipios. Este nivel se mantuvo constante del 2009 al 2011. Cabe recalcar que desde su implementación en 2005 en el Estado de Campeche y hasta el 2011 participaron en esta versión del programa los 11 municipios del Estado de Campeche.



En el año de 2011, el Consejo Nacional Desde lo Local acordó revisar y actualizar la Agenda, por lo que dispuso crear la "Comisión para la Revisión de la Agenda", integrada por los representantes de Chihuahua; Guanajuato; Nuevo León; San Luis Potosí; Sonora; la Universidad Autónoma de Chihuahua y del INAFED. En el curso de ese año se realizaron diversas reuniones de trabajo entre los miembros de la comisión y representantes de dependencias estatales y federales para revisar los indicadores y parámetros de la Agenda, así como la congruencia entre sus componentes: redacción de parámetros; precisión en las evidencias requeridas; relación entre éstas y las métricas definidas. Como resultado de los trabajos, en noviembre de 2011 el Consejo aprobó una nueva versión de la Agenda con 38 Indicadores y 298 parámetros. Asimismo, se revisaron y generaron nuevos documentos que apoyan su implementación tales como: los Lineamientos de Operación, Glosario de Términos, Documento de conceptos clave, evidencias y criterios y una Calculadora Financiera. Su





implementación se realizó por primera vez en 2012 y se mantuvo hasta el 2014, en esta versión del programa participaron los 11 municipios del Estado de Campeche.

El 2014 se realiza una importante modificación y se implementa la Agenda para el Desarrollo Municipal en sustitución de la Agenda desde lo Local, se establecen dos secciones la sección A (Agenda básica) y la sección B (Agenda ampliada), a la sección B ingresaban los municipios donde se encontrara la capital del Estado y era opcional para el resto. Estaba integrada por 7 temas, cuatro en la sección A (Desarrollo Territorial, Servicios Públicos, Seguridad Pública, y Desarrollo Institucional) y 3 en la sección B (Desarrollo Económico, Desarrollo Social, y Desarrollo Ambiental); se empiezan a utilizar indicadores cuantitativos además de los indicadores de gestión. En total quedan 7 ejes integrados por 47 temas con 207 indicadores de gestión y 63 de desempeño. Desde la implementación de esta versión del programa participaron 10 municipios del Estado de Campeche, únicamente el municipio de Carmen no se inscribió.

En 2019 la Guía Consultiva de Desempeño Municipal sustituye a la Agenda para Desarrollo el Municipal, y queda conformada en 8 módulos, integrados por indicadores de Gestión Desempeño, en el año 2019 se implementaron los 2 primeros módulos: 1. Organización y Hacienda. En el año 2020 se implementarán los 6 módulos restantes. Actualmente encuentran inscritos 11 municipios



del Estado de Campeche al programa, con excepción de Dzitbalché y Seybaplaya9.

A lo largo de los años diversos municipios obtuvieron premios tanto en la Agenda desde lo Local como en la Agenda para el Desarrollo Municipal.

El premio a la Excelencia que se otorgaba a los municipios que validaran el 100% de sus indicadores en verde lo obtuvieron: Calakmul en el año 2013; Calkiní en el año 2012; Campeche en los años 2009, 2010, 2011, 2012 y 2013; Carmen en los años 2008, 2009, 2010, 2011, 2012 y 2013; Candelaria en los años 2010, 2011, 2012 y 2013; Champotón en 2011, 2012 y 2013; Escárcega en 2012 y 2013; y Hopelchén en el año 2014 (ya como programa Agenda para el Desarrollo Municipal). A partir del año 2015 y hasta la conclusión del programa Agenda para el Desarrollo Municipal en el año 2018

<sup>&</sup>lt;sup>9</sup> Los municipios de Dzitbalché y Seybaplaya se crearon en el 2019 (Ley Orgánica de los Municipios del Estado de Campeche publicado el 26 de abril de 2019), pero aún no poseen la estructura organizacional propia de los municipios.





ningún municipio recibió nuevamente esa distinción a la Excelencia, únicamente recibió reconocimientos especiales el municipio de Hopelchén como el municipio que obtenía el mayor porcentaje de verdes en sus resultados.

Al año 2019 de manera preliminar el municipio de Hopelchén ha validado el 100% de sus indicadores en verde para los módulos de Organización y Hacienda, sin embargo, el INAFED a partir de este año sólo reconocerá Buenas Prácticas de los municipios, reconocimiento que se alcanza mediante la inscripción de un proyecto donde se describa una buena práctica municipal llevada a cabo o en proceso de implementación por parte del municipio y que se someterá a la valoración del Comité Evaluador de Buenas Prácticas Municipales de la Guía Consultiva.

### 2.3.3 Acciones de cooperación en favor de los municipios

El INDEFOS sostuvo participaciones en diversas comisiones que el INAFED implementó para mejorar el trabajo de gestión del gobierno municipal con la finalidad de dotarlos de herramientas que les permitan fortalecer sus instituciones municipales.

Entre el 2010 al 2012 el INDEFOS se integra a la Comisión de Revisión de la Agenda Desde lo Local y a la Comisión de Gestión para el Fortalecimiento Municipal ante la Comisión de Fortalecimiento Municipal de la Cámara de Diputados del Congreso de la Unión; ambas comisiones pertenecientes al Consejo Nacional de la Agenda Desde lo Local. Asimismo, se participó en un programa piloto como el de Verificación de los indicadores de la Agenda Desde lo Local por la vía virtual a través de un sistema diseñado por el INAFED, por vía Web. Siendo el caso del municipio de Tenabo evaluado en el programa piloto por la Universidad de Chulla, Puebla. Cabe mencionar que el municipio de Tenabo fue el mejor evaluado de todos los municipios del país que participaron.

Para el 2013, el INDEFOS fue uno de los impulsores a nivel nacional para crear un sistema de profesionalización a los servidores públicos municipales a través de los estándares de competencia con lineamientos del CONOCER, por lo que en ese año se crea la Comisión de Estándar de Competencias para servidores públicos municipales en donde participaron gobiernos estatales de Colima, Guadalajara, Campeche, Hidalgo, Zacatecas y San Luis Potosí.

También, el INDEFOS se integra a la comisión de la Agenda para el Desarrollo Municipal que tiene la finalidad de revisar los indicadores de la Agenda Desde lo Local para convertirla en Agenda para el Desarrollo Municipal.

Para el 2014, personal del INDEFOS participa en el Diplomado de Diseño de Estándar de Competencia para Servidores Públicos Municipales y es en el mismo año, con la





participación del INDEFOS, INAFED y CONOCER se desarrolla el "Primer Estándar de Competencia del Secretario del Ayuntamiento" siendo el piloto de Estándar el Secretario del Ayuntamiento en turno del Gobierno Municipal de Calakmul.

Para el 2015, el INDEFOS participa por primera vez en la Reunión Nacional de la Asociación Mexicana de Organismos Estatales de Desarrollo Municipal (AMEXMUN), en donde presenta su sistema Estatal de profesionalización para los servidores públicos municipales a los diversos organismos estatales en desarrollo municipal.

Durante ese mismo año, el INDEFOS participa en el programa Municipios fronterizos que desarrolla la Secretaría de Gobernación y el INAFED para impulsar el desarrollo de los municipios que se encuentran en la frontera sur siendo el caso de Calakmul y Candelaria, dicho trabajo fue coordinado por la Agencia de Cooperación Alemana (GIZ), Así como, la Agencia Mexicana de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AMEXCID).

Durante el 2016, el INDEFOS es invitado por la Confederación Nacional de Municipios de México (CONAMM), para participar como ponentes en el Programa de Capacitación a las Autoridades Electas Municipales del Estado de Quintana Roo.

Durante 2017, el INDEFOS es invitado a participar en el panel de Experiencias como Gobiernos Estatales en el que hacer municipal que organizo la AMEXMUN en el marco del Congreso Internacional de Municipios que se efectuó de Pachuca, Hidalgo.

# 2.3.4 Datos generales sobre acciones de capacitación del Programa para el Desarrollo Municipal

En lo que respecta a Profesionalización Municipal, entre el año 2016 a 2018, se han impartido un total de 177 talleres y cursos a los servidores públicos de los 11 municipios del Estado. Asimismo, se nota el crecimiento de la participación de los servidores públicos municipales durante los años 2016 con 929 servidores públicos municipales asistentes a los cursos y/o talleres, en 2017 la asistencia fue de 1,262 participantes y por ultimo con 1,973 funcionarios en 2018. Derivado de la alta demanda de participación se incrementaron los cursos y talleres durante 2016 al 2018 (Ver gráficas 1 y 2).



4



**Gráfica 1**. Número de cursos y/o talleres del componente de Profesionalización (2016-2018)



Fuente: Subdirección de Desarrollo Municipal

**Gráfica 2**. Número de servidores públicos municipales capacitados en el componente de Profesionalización (2016-2018)



Fuente: Subdirección de Desarrollo Municipal





8

En el programa Agenda para el Desarrollo Municipal (antecedente del programa Guía Consultiva de Desempeño Municipal) durante los años 2016, 2017 y 2018 se impartieron un total de 152 acciones que impacto en la Agenda para el Desarrollo Municipal (Ver gráfica 3).

**Gráfica 3**. Número de cursos y/o talleres del componente Desarrollo Municipal (2016-2018)



Fuente: Subdirección de Desarrollo Municipal

A lo anterior, esta serie de acciones metodológicas que la Agenda para el Desarrollo Municipal implementó en cada una de sus etapas fue incrementando cada año; para el 2016 el INDEFOS realizó 28 acciones, en el 2017 se ofertaron 59 y por último en el 2018 se realizaron 65 acciones consistentes en cursos y/o talleres. Asimismo, se obtuvo un incremento en participación de los servidores públicos municipales por año, pasando de 466 servidores públicos en el 2016, a 747 servidores públicos en el 2017 y para el 2018 un total de 788 participantes. (Ver gráfica 4).





**Gráfica 4**. Número de servidores públicos municipales capacitados en el componente Desarrollo Municipal (2016-2018)



Fuente: Subdirección de Desarrollo Municipal

Durante los años 2016 al 2018 se incrementó la participación de los servidores públicos municipales involucrados en la Agenda para el Desarrollo Municipal ofertando una mayor oportunidad a los gobiernos municipales para mejora de las áreas de oportunidad, a través de los indicadores que la metodología les proporciona.

### 2.4 Árbol de Problemas

De conformidad con la MML, todo el personal operativo y directivo de la Dirección de Gestión Institucional, así como personal de la Coordinación de Planeación del INDEFOS, se reunieron en varias sesiones para el establecimiento del árbol de problemas. En las primeras reuniones se estableció la problemática, que posteriormente tuvo ajustes derivados de recomendaciones derivadas de la Evaluación de Diseño que se realizó al Pp en el ejercicio fiscal 2019. Se estableció como problemática central del Pp E144 que los "Gobiernos Municipales del Estado de Campeche cuentan con limitado desarrollo de sus capacidades institucionales".





Asimismo, las principales causas del problema que se identificaron en esas sesiones son las siguientes:

• Los servidores públicos de los gobiernos municipales desconocen sus funciones y la estructura interna es inadecuada; esto se debe en gran medida a la falta de interés de los mismos en actualizarse para el desarrollo de sus funciones y habilidades y, a que no cumplen con el perfil adecuado para ocupar el puesto, sumando el hecho que no cuentan con un documento formal donde se

establezcan dichas funciones. Otra de las causas es que se aprueban puestos que

- Faltan Diagnósticos y estudios de las diversas necesidades en los Municipios.
- Los sistemas de control interno son débiles; derivado de la falta de interés y el desconocimiento de los servidores públicos municipales de la Ley, sobre todo de los responsables.
- Existe desconocimiento del marco legal y normativo y se encuentra desactualizado.
- Los servidores públicos municipales no cuentan con la experiencia adecuada, derivado que hay un deficiente sistema de selección (basado en campañas por ejemplo).
- Planes Municipales de Desarrollo (PMD) con objetivos poco claros.

no son necesarios y con salarios excesivos.

- Alto índice de rotación de personal, no existe un esquema de servicio profesional de carrera.
- Falta de coordinación entre los 3 órdenes de gobierno ya que no se establecen las bases adecuadas para ello.
- Falta de cultura de comunicación y trabajo en equipo en los servidores públicos municipales derivado de que improvisan funciones y la falta de preparación del capital humano.
- Falta de evaluaciones a los Gobiernos Municipales, esto en gran medida se debe a que no se cuenta con una cultura basada en resultados.
- Falta de interés de los servidores públicos municipales por capacitarse para el mejor desarrollo de sus funciones, derivado de la escasa sensibilización de la importancia de las capacitaciones. Asimismo, no les interesa capacitarse ya que no existen incentivos económicos o de escalafón de puestos por superación profesional.

También, derivado de la problemática identificada, se detectaron los siguientes efectos:

- La alta dependencia de recursos federales que tienen los Gobiernos Municipales
- La escasa captación de ingresos propios, que origina obras y servicios públicos deficientes, disminución de participaciones de recursos de otros órganos de Gobierno.





 No se alcanzan los objetivos planteados por los Gobiernos Municipales en sus PMD, que es el efecto al cuál se pretende contribuir con este Pp.



Cabe destacar, que al tener obras y servicios públicos deficientes tiene como consecuencia que los espacios públicos municipales sean inadecuados, se incremente la inseguridad, y por lo mismo la percepción de seguridad disminuye y se incrementa la inconformidad de los usuarios de dichos servicios.

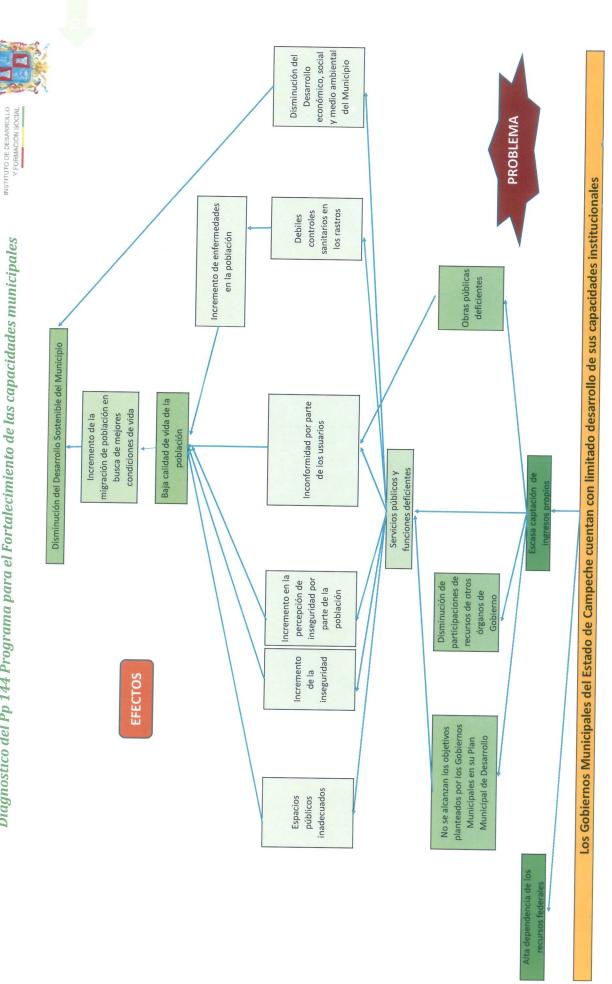
Esto a su vez genera un lento crecimiento y desarrollo económico, social y de medio ambiente en los Municipios.

A continuación se presenta el "Árbol de Problemas", que es la herramienta que se emplea para identificar un problema o situación negativa, la cual se intenta solucionar; incluye las principales causas que lo originan, así como sus principales efectos:



Diagnóstico del Pp 144 Programa para el Fortalecimiento de las capacidades municipales

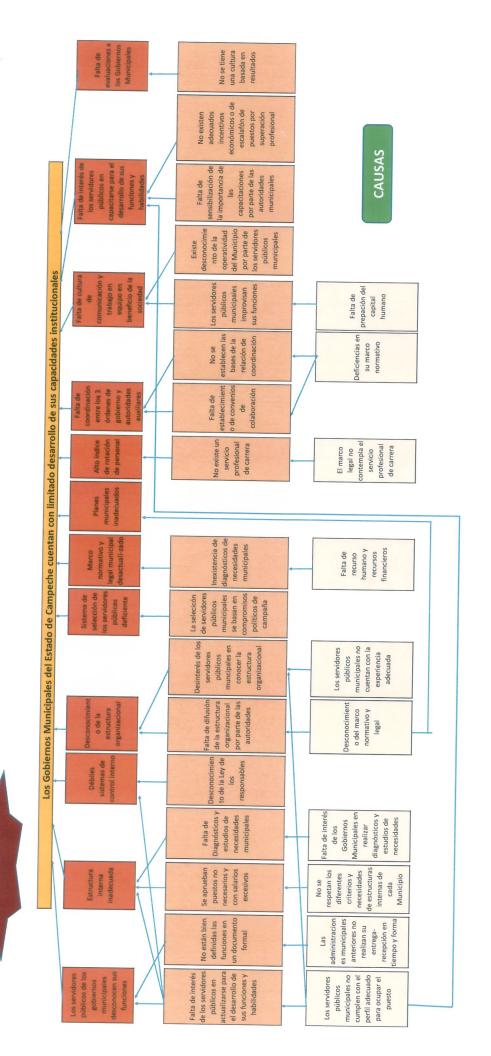
INDEFOS





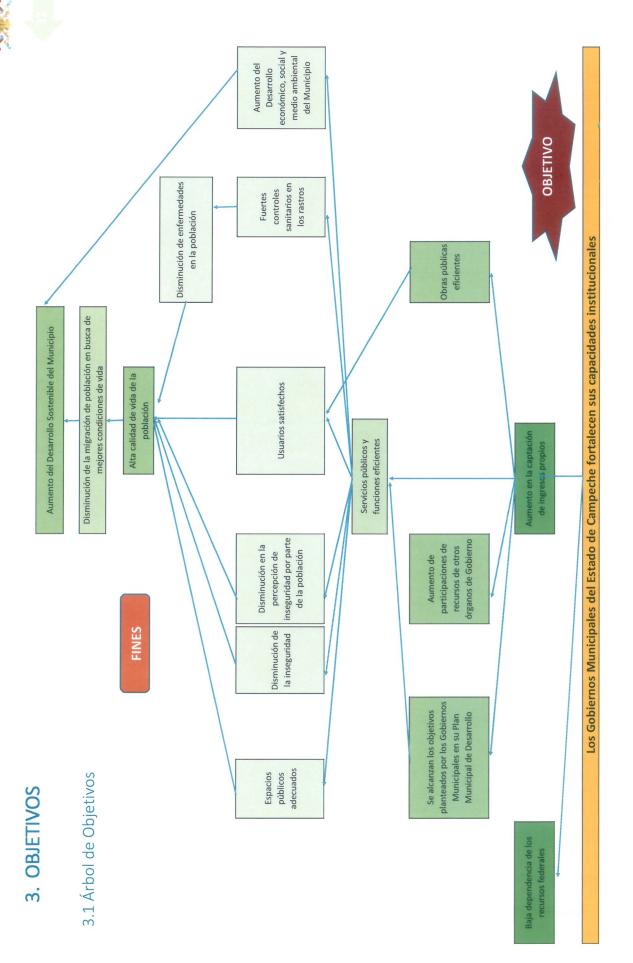
**PROBLEMA** 





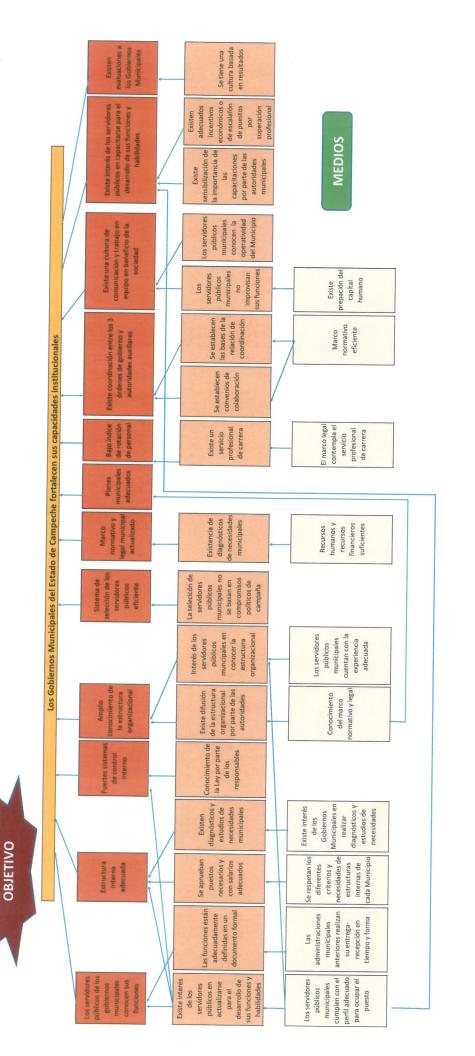
















### 3.2 Determinación y justificación de los objetivos de la intervención

De conformidad con la MML, el árbol de objetivos, representa una transformación de las situaciones negativas expresadas en el árbol de problemas a situaciones positivas. El árbol de objetivos muestra el objetivo principal y la población o área de enfoque objetivo; que en el caso del Pp144 hace referencia a un área de enfoque.

El objetivo de fin que se defina en la MIR corresponde a uno de los fines del árbol y se refiere a la contribución del logro de un objetivo estratégico de nivel superior con el que está alineado el Pp, como puede ser el objetivo de la Institución, al Programa Sectorial o al Plan Estatal de Desarrollo (PED). Por su parte, el objetivo de propósito para efectos de la MIR, es el objetivo principal del árbol de objetivos: en el que convergen todos los medios y de donde se originan los fines. Por otro lado, de los medios del árbol se definen los compontes y actividades de la MIR. En apego a esto, los objetivos del programa se muestran a continuación:

### Fin del árbol de objetivos al que contribuye el Pp

Se alcanzan los objetivos planteados por los Gobiernos Municipales en sus Planes Municipales de Desarrollo.

### Objetivo del Pp (Propósito)

Los Gobiernos Municipales del Estado de Campeche fortalecen sus capacidades institucionales.

En este sentido, el gobierno municipal es el más cercano a la gente, ahí se da el primer contacto de la sociedad con sus autoridades y, generalmente, los servidores públicos de los ayuntamientos comparten con los ciudadanos los problemas, las carencias, las soluciones y las aspiraciones que tiene toda la comunidad en su conjunto. La importancia de la administración pública municipal se haya en la cercanía que tiene con sus gobernados, en su capacidad de resolver problemas y procurar la convivencia armónica de la comunidad. El gobierno municipal sabe, conoce y entiende los problemas, así como las aspiraciones de sus ciudadanos y, en consecuencia, la administración pública municipal, tiene que ser eficaz y eficiente en la atención a las demandas de la comunidad.<sup>10</sup>



<sup>&</sup>lt;sup>10</sup> Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal (INAFED), "Guía para el Buen Gobierno Municipal.", SEGOB, México, 2004.





# 3.3 Vinculación con los objetivos de la Planeación Estatal y a los Objetivos de Desarrollo Sostenible

Derivado de la evaluación de diseño realizada al Pp44, se redefinieron los objetivos de la MIR, por lo que para el ejercicio fiscal 2020 se establece como Fin "Contribuir al logro de los objetivos establecidos en los Planes Municipales de Desarrollo del Estado de Campeche mediante la mejora de sus capacidades institucionales". Este objetivo coincide con la estrategia 5.2.4 "Contribuir al cumplimiento de los objetivos estratégicos de desarrollo municipal" del Plan Estatal de Desarrollo 2015-2021<sup>11</sup>.

De igual manera, el cumplimiento del propósito del Pp144, se relaciona con el objetivo 1 "Apoyar a los gobiernos municipales en el fortalecimiento de sus capacidades institucionales para que desempeñen de manera eficiente y eficaz las funciones que tienen encomendadas" del Programa Institucional para el Desarrollo Municipal<sup>12</sup>.

Tomando en consideración las modificaciones realizadas en al PED 2015-2021, desde la perspectiva estatal, el Pp144, se encuentra vinculado con el PED de la siguiente manera:

Cuadro 2. Alineación del Pp144 con el PED 2015-2021

| EJE         | OBJETIVO  | ESTRATEGIA   | LÍNEA DE ACCIÓN   |
|-------------|---|--|---|
| Eje 5       | 5.2   | 5.2.4  | 5.2.4.3 Brindar asesoría permanente y   |
| Gobierno    | Planeación  | Contribuir al  | especializada a los H. Ayuntamientos  |
| Eficiente y | Democrática,                                      | cumplimiento   | para mantener actualizados y vigentes   |
| Moderno     | para el<br>Desarrollo                             | de los<br>objetivos  | los instrumentos de coordinación con los distintos niveles de gobierno.   |
|             | Sostenible. estratégicos de desarrollo municipal. | estratégicos<br>de desarrollo  | 5.2.4.4 Apoyar el fortalecimiento de los municipios para el manejo adecuado de los instrumentos de la hacienda pública. |
|             |   | 5.2.4.5 Colaborar para el fortalecimiento jurídico administrativo de los H. Ayuntamientos. |   |

Fuente: Manual de Programación y Presupuestación 2020



<sup>&</sup>lt;sup>11</sup> Secretaría de Finanzas del Poder Ejecutivo del Estado de Campeche, "Manual de Programación y Presupuestación 2020, Catálogo de Ejes, Objetivos estratégicos, Estrategias y Líneas de Acción"; disponible en: http://www.transparencia.finanzas.campeche.gob.mx/index.php/70-l

<sup>&</sup>lt;sup>12</sup> INDEFOS, Programa Institucional para el desarrollo Municipal 2016-2021, disponible en: http://www.seplan.campeche.gob.mx/index.php/2016-07-01-19-40-41/programas-de-mediano-plazo/programas-institucionales





A nivel sectorial, el Pp144 no se encuentra vinculado a ningún programa sectorial del Poder Ejecutivo del Estado de Campeche, pero está alineado al Programa Institucional para el Desarrollo Municipal 2016-2021 de la siguiente manera:

**Cuadro 3**. Alineación del Pp144 con el Programa Institucional para el Desarrollo Municipal 2016-2021

| OBJETIVO   | ESTRATEGIA   | LÍNEA DE ACCIÓN   |
|--|--|---|
| 1. Apoyar a los gobiernos municipales en el fortalecimiento de sus capacidades institucionales para que desempeñen de manera eficiente y eficaz las funciones que tienen encomendadas. | 1.1. Proponer la revisión y adecuación del marco normativo municipal, a fin de que sea acorde con las circunstancias sociales, políticas y | 1.1.1. Ofrecer cursos de capacitación en Reglamentación Municipal y Manuales Administrativos a los Gobiernos Municipales y a las Juntas Municipales.  |
|  | económicas que prevalecen en la entidad; y le permita atender con eficiencia sus responsabilidades constitucionales.                       | 1.1.2. Ofrecer asesoría técnica a los gobiernos municipales en la actualización del Bando de Policía y Buen Gobierno, Reglamento Interior, Reglamento de la Administración Pública y en la actualización de sus Manuales de Organización. |
|  |  | 1.1.3 Asesorar técnicamente a las Juntas Municipales para la elaboración o actualización del Reglamento Interior y del Manual de Organización.  |
|  | 1.2 Auxiliar las<br>necesidades de<br>capacitación y   | 1.2.1. Integrar un diagnóstico de necesidades de capacitación de los ayuntamientos del estado.  |
|  | profesionalización de<br>los servidores públicos<br>municipales.   | 1.2.2. Diseñar cursos de capacitación orientadas a satisfacer las necesidades detectadas en el diagnóstico.   |
|  | 1.3 Proponer acciones a<br>los ayuntamientos del<br>estado en materia de<br>fortalecimiento de sus<br>haciendas públicas.                  | 1.3.1 Promover el catálogo de Programas Federales para fortalecer sus áreas de oportunidades de su hacienda pública, a través de cursos y talleres de capacitación.   |
|  |  | 1.3.2. Asesorar a los ayuntamientos en la implementación de medidas orientadas a incrementar su recaudación (esfuerzo tributario).  |





| 1.4 Promover el          | 1.4.1. Promover e implementar las |
|--------------------------|-----------------------------------|
| Programa Agenda para     | etapas metodológicas del Programa |
| el Desarrollo Municipal  | Agenda para el                    |
| a los 11 ayuntamientos   | Desarrollo Municipal.             |
| para que lleven a cabo   | 1.4.2. Apoyar con asesoría la     |
| una administración       | alineación de la Agenda para el   |
| eficaz a partir de dos   | Desarrollo Municipal con la       |
| niveles: la gestión y el | integración de sus planes         |
| desempeño.               | municipales de desarrollo.        |

Fuente: Programa Institucional para el Desarrollo Municipal 2016-2021

En septiembre de 2015, se adoptaron un conjunto de objetivos globales (Objetivos de Desarrollo Sostenible) para erradicar la pobreza, proteger el planeta y asegurar la prosperidad para todos como parte de una nueva agenda de desarrollo sostenible. En relación con el Pp 144, el propósito se encuentra definido como "Los Gobiernos Municipales del Estado de Campeche fortalecen sus capacidades institucionales", tomando en cuenta lo anterior, el propósito del Pp se encuentra vinculado con el siguiente ODS:

**Cuadro 4**. Alineación del Pp144 con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)

| ODS   |              | META DEL ODS   | DESCRIPCIÓN DE LA<br>CONTRIBUCIÓN O APORTACIÓN  |
|---|--------------|--|---|
| Objetivo<br>Promover<br>sociedades<br>pacíficas<br>inclusivas | justas,<br>e | Meta 16.6: Crear a todos los niveles instituciones eficaces y transparentes que rindan cuentas | Derivado que el propósito del Pp144 se encuentra enfocado en fortalecer las capacidades institucionales de los Gobiernos Municipales para que mejoren el desempeño de sus funciones, se contribuye a crear instituciones y en este caso, Gobiernos Municipales eficaces, con lo cual también mejora la transparencia y rendición de cuentas |

**Fuente:** Evaluación de Diseño del Pp 144 con base en la página web de las Naciones Unidas y la MIR del Pp





#### 4. COBERTURA

#### 4.1 Identificación y caracterización de la población o área de enfoque potencial

La **población o área de enfoque potencial** se encuentra definida como "Población o área de enfoque total que presenta la necesidad o problema que justifica la existencia de un programa y que, por lo tanto, pudiera ser elegible para su atención.".

De conformidad con lo anterior, el área de enfoque potencial que presenta el problema y/o necesidad que el Pp puede atender se relaciona con **los Gobiernos Municipales del Estado de Campeche**; en particular, de los mencionados en el artículo 5° de la Ley Orgánica de los Municipios del Estado de Campeche cuya última modificación fue mediante decreto número 47, publicado en el Periódico Oficial del Estado No. 0919, de fecha 26 de abril de 2019:

- 1. Calakmul
- 2. Calkiní
- 3. Campeche
- 4. Candelaria
- 5. Carmen
- 6. Champotón
- 7. Dzitbalché
- 8. Escárcega
- 9. Hecelchakán
- 10. Hopelchén
- 11. Palizada
- 12. Sevbaplava
- 13. Tenabo

Como aclaración, los municipios de Dzitbalché y Seybaplaya si bien se crearon en el presente año 2019, aún no poseen la estructura organizacional propia de los otros municipios, lo cual impide la implementación adecuada del Programa, siendo pospuesta su atención hasta que se modifique esta situación.

#### 4.2 Identificación y caracterización de la población o área de enfoque objetivo

La **población o área de enfoque objetivo** se refiere a la "población o área de enfoque que un programa tiene planeado o programado atender para cubrir la población potencial y que cumple con los criterios de elegibilidad establecidos en su normatividad".





Dado lo anterior, el área de enfoque objetivo es un subconjunto que puede ser igual o menor al área de enfoque potencial. En este sentido, el área de enfoque objetivo del Pp144 son **los Gobiernos Municipales del Estado de Campeche** que se cuentan con la estructura organizacional propia de los municipios:

- 1. Calakmul
- 2. Calkiní
- 3. Campeche
- 4. Candelaria
- 5. Carmen
- 6. Champotón
- 7. Escárcega
- 8. Hecelchakán
- 9. Hopelchén
- 10. Palizada
- 11. Tenabo.

Y sus características sociodemográficas son las siguientes:

#### Calakmul

El territorio del Municipio de Calakmul, cuenta con una superficie total de 14,681.05 kilómetros cuadrados y se localiza entre los paralelos 91° 12′00″ y 17° 48′ 39″ de latitud norte; así como en los meridianos 89° 09′04″ longitud este y 90° 29′05″ de Longitud oeste de Greenwich y tiene las colindancias siguientes: Al Norte, con el Municipio de Champotón y Hopelchén. Al Este, con el Estado de Quintana Roo, Al Sur, con la Republica de Guatemala, y el país de Belice Al Oeste, con los Municipios de Candelaria y Escárcega.

El territorio del municipio de Calakmul registra un total de 158 localidades, de las cuales 76, son asentamientos menores a 13 habitantes. Destacan por el tamaño de población sus principales localidades: Xpujil, Zoh Laguna (Alvaro Obregón), y Constitución, siendo esta última la única junta municipal que posee el municipio. Se concentran en estas tres localidades el 23.06% del total de la población municipal.

La población del municipio de Calakmul está integrada por un total de 28,424 habitantes (INEGI, 2015) y representa el 3.15 % de la población estatal, de la cual el 51% son hombres y el 49 % son mujeres, con una edad media de 21 años.

El Municipio de Calakmul es uno de los municipios de más reciente creación en el Estado de Campeche, ya que fue creado por decreto del 31 de diciembre de 1996, segregándose así de los municipios de Hopelchén y Champotón.





Para su administración interior el municipio se divide en: la junta municipal de Constitución; las comisarías municipales de Xbonil, Concepción, Conhuas y Zoh Laguna; y setenta y ocho agencias municipales.

Según datos de la Guía Consultiva de Desempeño Municipal 2019 (GDM) el municipio de Calakmul no cuenta con Bando de Policía y Buen Gobierno actualizado, y no tiene Manual de Organización. El Censo de Gobiernos Municipales 2017 del INEGI reporta que la estructura organizacional está dividida en 12 unidades administrativas y tiene un total de 542 servidores públicos.

#### Calkiní

El municipio de Calkiní tiene una extensión territorial de 1,947.68 kms2. Que representa el 3.43% de la superficie del Estado. Se ubica al noreste del estado de Campeche, y según sus coordenadas geográficas se localiza en los meridianos, 89° 53′ y 90° 29′ de longitud oeste, y entre los paralelos 20° 10′ y 20° 51′ de latitud norte. Presenta una altitud de 10 m.s.n.m. Limita al sur con el municipio de Hecelchakán, al norte y al este con el estado de Yucatán y al oeste con el Golfo de México.

Posee 2 secciones municipales Bécal y Nunkiní; 5 comisarías municipales Bacabchén, Concepción, San Antonio Sacabchén, Santa Cruz pueblo y Tepakán; y 8 agencias municipales Isla Arena, San Agustín Chunhúas, Pucnachén, San Nicolás, Ex Hacienda Santa Cruz, Tankuché, Santa María y Xkakoch.

La población del municipio de Calkiní está integrada por un total de 56,537 habitantes (INEGI, 2015) y representa el 6.28% de la población estatal, de la cual el 48.9% son hombres y el 51.1% son mujeres, con una edad media de 27 años.

Según datos de la Guía Consultiva de Desempeño Municipal 2019 (GDM) el municipio de Calkiní cuenta con Bando de Policía y Buen Gobierno actualizado, y no tiene Manual de Organización. La estructura organizacional está dividida en 19 unidades administrativas y tiene un total de 603 servidores públicos.

#### Campeche

El municipio de Campeche tiene una extensión territorial de 3,410.64 kms2 que representa el 5.6% del total del Estado. Colinda al norte con el municipio de Tenabo, al este con el municipio de Hopelchén, al sur con el municipio de Champotón y al oeste con el Golfo de México.

El municipio se divide en cuatro secciones municipales: Hampolol, Alfredo V. Bonfil, Pich y Tixmucuy.





La población del municipio de Campeche está integrada por un total de 283,025 habitantes (INEGI, 2015) y representa el 31.4% de la población estatal, de la cual el 47.8% son hombres y el 52.2% son mujeres, con una edad media de 29 años.

La población económicamente activa (PEA) del municipio de Campeche es de 55.3% de su población total, siendo el 39.3% mujeres y el 60.7% hombres. Derivado de lo anterior, el 97.5% representa la PEA ocupada, de la cual el 98.20% son mujeres y el 97.10% son hombres, según datos del Panorama Sociodemográfico de Campeche 2015, emitido por el INEGI.

Según datos de la Guía Consultiva de Desempeño Municipal 2019 (GDM) el municipio de Campeche cuenta con Bando de Policía y Buen Gobierno, y sí tiene Manual de Organización. La estructura organizacional está dividida en 21 unidades administrativas y tiene un total de 2,402 servidores públicos.

#### Candelaria

Candelaria se ubica en las coordenadas: 17°49′00′ y 18°30′39″ de latitud norte y los meridianos 91°14′00″ y 91°19′42′ de longitud oeste. El municipio cuenta con una extensión territorial de 5643 kilómetros cuadrados, representa el 9.8% de la superficie del Estado. Sus colindancias son las siguientes, al norte con los municipios del Carmen y Escárcega; al este con los municipios de Escárcega, Calakmul y la República de Guatemala; al sur con la República de Guatemala y el estado de Tabasco y al oeste con el estado de Tabasco y el municipio del Carmen.

El último censo registra en el municipio 653 localidades, de ellas tres comprenden el 30% de la población total del territorio: Candelaria (9,812 hab.) Benito Juárez Uno (1,281 hab.) y El Naranjo (1,065 hab.). De las 653 localidades, 607, es decir, casi el 93% de ellas son localidades de menos de 249 habitantes, pero albergan 29% de la población (11,995 hab.)

Existen 2 secciones municipales: Miguel Hidalgo y Monclova; y 13 comisarías municipales.

Posee 43,879 habitantes, de las cuáles 50.3 % son hombres y 49.7 % mujeres. Ocupa el sexto lugar de población a nivel estatal. De este total 24% de los habitantes del municipio residen en Candelaria, cabecera municipal. Su densidad de población, es decir, el número promedio de habitantes por km2 es de 7.7 habitantes. La edad media es de 23 años.

Según datos de la Guía Consultiva de Desempeño Municipal 2019 (GDM) el municipio de Candelaria cuenta con Bando de Policía y Buen Gobierno actualizado, y sí tiene





Manual de Organización. La estructura organizacional está dividida en 17 unidades administrativas y tiene un total de 542 servidores públicos.



#### Carmen

El municipio de Carmen está ubicado en la región Suroeste del estado de Campeche entre los paralelos 17°52′ y 19°02′ de latitud Norte; los meridianos 90°47′ y 92°29′ de longitud Oeste. Posee una superficie territorial de 9,720.01 km², lo cual constituye el 14.9% de la superficie estatal. Colinda al Norte con el Golfo de México y con el municipio de Champotón; al Este con los municipios de Candelaria, Champotón y Escárcega; al Sur con los municipios de Candelaria, Palizada y con el estado de Tabasco; y al Oeste con el Golfo de México y el municipio de Palizada.

La organización política, administrativa y territorial del municipio de Carmen comprende: Ciudad del Carmen, ubicada en la isla con el mismo nombre, que es la cabecera del municipio; las secciones municipales de Atasta, Mamantel y Sabancuy; las Comisarias Municipales de Isla Aguada, Chekubul, Chicbul, Conquista Campesina, Aguacatal, San Antonio Cárdenas, Nuevo Progreso y 18 de Marzo. Adicionalmente, se destaca que según el Censo de Población y Vivienda 2010 del INEGI, el municipio de Carmen está integrado por 875 localidades, considerando desde la cabecera municipal hasta las rancherías asentadas en su jurisdicción.

El Municipio de Carmen, cuenta con una población de 248,303 habitantes (INEGI, 2015), lo cual representa el 27.6% de la población estatal. Del total de habitantes, 122,035 son hombres y 126,268 son mujeres, un 49.1% frente al 50.9%, respectivamente. La edad mediana promedio de los habitantes es de 28 años.

Según datos de la Guía Consultiva de Desempeño Municipal 2019 (GDM) el municipio de Carmen no cuenta con Bando de Policía y Buen Gobierno actualizado, y no tiene Manual de Organización. El Censo de Gobiernos Municipales 2017 del INEGI reporta que la estructura organizacional está dividida en 18 unidades administrativas y tiene un total de 2,766 servidores públicos.

#### Champotón

Posee una extensión territorial de 6,088.29 kms2, que representa el 11.9% del territorio estatal y se ubica entre los paralelos 18°34′ y 19°41′ de latitud norte; los meridianos 89°54′ y 91°11′ de longitud oeste; altitud entre 0 y 200 m snm; colinda al Norte con los municipios de Campeche y Seybaplaya, al sur con el municipio de Escárcega, al Suroeste con el municipio de Carmen y al Este con los municipios de Calakmul y Hopelchén.





La organización política está conformada de la siguiente manera: las Juntas Municipales de Hool, Felipe Carrillo Puerto, y Sihochac; y las Comisarias Municipales de Pustunich, Villamadero, Xbacab, Xkeulil y Ley de Reforma Agraria.



Es el tercer municipio más poblado y de mayor importancia, tiene una población de 90, 244 habitantes (INEGI, 2015) que representa el 10.0% de la población estatal. El 49.8% son hombres y el 50.2% mujeres, La mitad de la población tiene 26 años o menos y existen 57 personas en edad de dependencia por cada 100 en edad productiva.

Según datos de la Guía Consultiva de Desempeño Municipal 2019 (GDM) el municipio de Champotón cuenta con Bando de Policía y Buen Gobierno actualizado, y sí tiene Manual de Organización. La estructura organizacional está dividida en 12 unidades administrativas y tiene un total de 542 servidores públicos.

#### Escárcega

Está ubicado entre los paralelos 18°10' y 19°00' de latitud norte; los meridianos 90°02' y 91°02' de longitud oeste; altitud entre 100 y 200 m. Colinda al norte con los municipios de Champotón y Calakmul; al este con el municipio de Calakmul; al sur con los municipios de Calakmul y Candelaria y al oeste con los municipios de Candelaria, Carmen y Champotón. La extensión del municipio es 4,783.25 km² que representa el 8.32% del territorio estatal.

El municipio cuenta con las autoridades auxiliares siguientes: las juntas municipales de Centenario y División del Norte; las comisarías de Ejido Altamira de Zináparo, Ejido Chan Laguna, Ejido Justicia Social, Ejido La Libertad, Ejido Luna, y Ejido Silvituc; y 31 agencias municipales.

Posee 54,184 habitantes (INEGI, 2015), lo cual representa el 6.5% del total del Estado, donde el 49.47% son hombres y 50.52% son mujeres.

Según datos de la Guía Consultiva de Desempeño Municipal 2019 (GDM) el municipio de Escárcega no cuenta con Bando de Policía y Buen Gobierno actualizado, y no tiene Manual de Organización. La estructura organizacional está dividida en 8 unidades administrativas y tiene un total de 649 servidores públicos.

#### Hecelchakán

La extensión territorial del municipio de Hecelchakán es de 1331.99 km², lo que representa el 2.34% del territorio del Estado. Está ubicado entre los paralelos 19°54' y 20°17' de latitud norte; los meridianos 89°51' y 90°30' de longitud oeste; altitud entre 0 y 100 msm. Colinda al norte con el municipio de Calkiní; al Sureste con el municipio de Hopelchén; al sur con el municipio de Tenabo y al Oeste con el Golfo de México.





El municipio cuenta con Cabecera en la localidad de Hecelchakán y tiene las autoridades auxiliares siguientes: la junta municipal de Pomuch; las comisarías de Poc Boc, San Vicente Cumpich, Santa Cruz, y Dzitnup; las agencias municipales de Chunkanán, Nohalal, Dzotzil, Blanca Flor, Montebello y Dzotchén.

Posee una población de 31,320 habitantes (INEGI, 2015), lo cual representa el 3.5% del total del Estado, donde el 48.9% son hombres y 50.2% son mujeres, la edad media es de 26 años.

Según datos de la Guía Consultiva de Desempeño Municipal 2019 (GDM) el municipio de Hecelchakán sí cuenta con Bando de Policía y Buen Gobierno actualizado, y no tiene Manual de Organización. La estructura organizacional está dividida en 14 unidades administrativas y tiene un total de 741 servidores públicos.

#### Hopelchén

Se ubica entre los paralelos 18°57' y 20°10' de latitud norte; los meridianos 89°24' y 90°06' de longitud oeste; altitud entre 100 y 200 m. Colinda al norte con los municipios de Hecelchakán y Calkiní y la Zona Interestatal de Campeche-Yucatán; al este con las Zonas Interestatales de Campeche-Yucatán y Campeche-Quintana Roo-Yucatán; al sur con los municipios de Calakmul y Champotón y al oeste con los municipios de Champotón, Campeche, Tenabo y Hecelchakán. Posee una superficie de 7,479.15 kms2, lo que representa el 10.7% de la superficie del Estado.

El Municipio de Hopelchén, para su organización territorial y administrativa, está integrado por una Cabecera Municipal que es la Ciudad de Hopelchén; las Secciones Municipales de Bolonchén de Rejón, Dzibalchén y Ukum; Poblaciones; Ejidos y Rancherías; contando con 170 localidades en total.

Tiene una población total de 34 687 habitantes (INEGI, 2015), lo cual representa el 3.8% del total del Estado, donde el 50.8% son hombres y 49.2% son mujeres, la edad mediana es de 23 años.

Según datos de la Guía Consultiva de Desempeño Municipal 2019 (GDM) el municipio de Hopelchén sí cuenta con Bando de Policía y Buen Gobierno actualizado, y tiene Manual de Organización. La estructura organizacional está dividida en 12 unidades administrativas y tiene un total de 320 servidores públicos.

#### Palizada

Se ubica al suroeste del Estado, entre los paralelos  $17^{\circ}56'$  y  $18^{\circ}36'$  de latitud norte; los meridianos  $91^{\circ}39'$  y  $92^{\circ}14'$  de longitud oeste; altitud entre 0 y 100 m, limita al norte y





este con el municipio de Carmen; al sur y oeste con el estado de Tabasco. Cuenta con una extensión territorial de 2,143.2 km2, la cual representa el 3.65% de la superficie territorial del Estado.

El Municipio de Palizada, para su organización territorial y administrativa, está integrado por una Cabecera Municipal ubicada en la localidad de Palizada; Poblaciones; Ejidos y Rancherías; contando con 154 localidades en total.

Tiene una población total de 8,971 habitantes (INEGI, 2015), lo cual representa el 0.9% del total del Estado, donde el 50.4% son hombres y 49.6% son mujeres, la edad mediana es de 26 años.

Según datos de la Guía Consultiva de Desempeño Municipal 2019 (GDM) el municipio de Palizada sí cuenta con Bando de Policía y Buen Gobierno actualizado, y no tiene Manual de Organización. La estructura organizacional está dividida en 17 unidades administrativas y tiene un total de 814 servidores públicos.

#### Tenabo

El municipio de Tenabo se localiza al norte del Estado de Campeche entre las coordenadas geográficas 19° 42' y 20° 6' latitud norte y 89° 57' y 90° 28' de longitud oeste. Limita con el municipio de Hecelchakán al Norte, el municipio de Hopelchén al Este, el municipio de Campeche al Sur y el Golfo de México al Oeste. La extensión territorial del municipio de Tenabo es de 882 km2. Se encuentra situado a una altura promedio de unos 10 metros sobre el nivel del mar (msnm).

El municipio de Tenabo, para su organización territorial y administrativa, está integrado por una Cabecera Municipal ubicada en la localidad de Tenabo; la Sección Municipal de Tinún; Poblaciones; Ejidos y Rancherías; contando con 65 localidades en total.

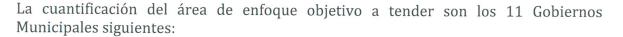
Tiene una población total de 10,665 habitantes (INEGI, 2015), lo cual representa el 1.18% del total del Estado, donde el 50.8% son hombres y 49.2% son mujeres, la edad mediana es de 27 años.

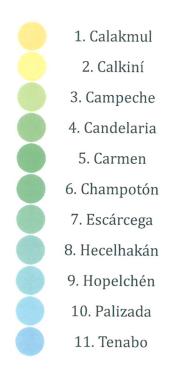
Según datos de la Guía Consultiva de Desempeño Municipal 2019 (GDM) el municipio de Tenabo sí cuenta con Bando de Policía y Buen Gobierno actualizado, y no tiene Manual de Organización. La estructura organizacional está dividida en 15 unidades administrativas y tiene un total de 397 servidores públicos.





#### 4.3 Cuantificación de la población o área de enfoque objetivo





# 4.4 Frecuencia de actualización de la población o área de enfoque potencial y objetivo

La Ley Orgánica de los Municipios del Estado de Campeche tiene como objeto regular las bases para la integración y organización del territorio, la población, el gobierno y la administración pública de los Municipios que conforman el Estado de Campeche; de esta manera, se define lo siguiente:

#### Revisión y actualización de las poblaciones

La actualización de la cuantificación de la población potencial y objetivo, está en función de la modificación al artículo 5 de la Ley Orgánica de los Municipios del Estado de Campeche.

En el caso del Pp144, el área de enfoque objetivo está sujeta a que los Municipios contenidos en dicho artículo, cuenten con una estructura y funcionamiento propio de los Municipios. Asimismo, que dichos Gobiernos Municipales estén interesados en





participar, ya que son autónomos para arreglar los ordenamientos aplicables, regular mediante el Bando Municipal y los reglamentos municipales, sus relaciones con el Estado y otros municipios, las funciones de su competencia así como los servicios públicos a su cargo, organizar la administración pública municipal, administrar su hacienda, disponer de su patrimonio, determinar sus planes y programas, así como asegurar la participación ciudadana y vecinal<sup>13</sup>.

#### Revisión y actualización del Diagnóstico

Con base en los Lineamientos Generales para la Evaluación de los Programas Presupuestarios y Otros Programas Estatales de la Administración Pública del Estado de Campeche publicado en el Periódico Oficial del Estado el 31 de marzo de 2014, la elaboración de un Diagnóstico justifica la creación de nuevos programas presupuestarios u otros programas que se pretendan incluir dentro del anteproyecto de presupuesto anual y/o durante el ejercicio del presupuesto, o en su caso, justifica la ampliación o modificación sustantiva de los programas existentes precisando su impacto presupuestario y las fuentes de financiamiento. De acuerdo con lo anterior, el presente Diagnóstico se actualizará en los casos en que sea necesario justificar la permanencia, ampliación o modificación sustancial del Pp144 "Programa para el Fortalecimiento de las capacidades municipales". Asimismo, toda vez que se haga modificación al artículo 5 de la Ley Orgánica de los Municipios el Estado de Campeche, lo cual impacta en la cuantificación del área de enfoque potencial y objetivo.

#### 5. DISEÑO DE LA INTERVENCIÓN

En el caso del Pp144, la Dirección de Gestión Institucional funge como la unidad responsable de ejecutar el programa, a través de la Subdirección de Desarrollo Municipal. Esta última tiene como atribuciones, de acuerdo a las disposiciones del reglamento interior del INDEFOS publicado en el Periódico Oficial del Estado el 15 de agosto de 2018:

- I. Coordinar y ejecutar las acciones y programas que fortalezcan e incrementen las capacidades de los HH. Ayuntamientos e incorporen la participación social, como elementos esenciales para el desarrollo integral del municipio;
- II. Asesorar, evaluar y supervisar el Desarrollo Institucional de las Administraciones Públicas Municipales de la entidad;

. . .



<sup>&</sup>lt;sup>13</sup> Artículo 2 de la Ley Orgánica de los Municipios del Estado de Campeche.



- III. Proponer, ejecutar y supervisar los acuerdos y convenios de Colaboración Institucional con el Gobierno Federal, Universidades y los HH. Ayuntamientos del Estado, en materia de Desarrollo Institucional Municipal;
- IV. Concertar con las diversas instituciones de los tres órdenes de gobierno, programas que fortalezcan el Desarrollo Municipal;
- V. Efectuar, investigaciones, estudios y asesorías para la modernización y desarrollo jurídico-administrativo y organizacional de los municipios;
- VI. Ejecutar las acciones que se requieran para la implementación de programas federales y estatales como herramienta para perfeccionar los procesos administrativos de los HH. Ayuntamientos;
- VII. Realizar un diagnóstico, capacitar y brindar asesoría técnica a los servidores públicos municipales en materia de elaboración de reglamentos, manuales normativos y operativos municipales;
- VIII. Orientar a los HH. Ayuntamientos en los procedimientos de entrega-recepción, de conformidad con lo establecido en la Ley aplicable en la materia;
  - IX. Fortalecer la capacidad operativa de los HH. Ayuntamientos para que logren un mejor desarrollo económico y social local;
  - X. Promover y ejecutar las acciones de capacitación y profesionalización de manera permanente a los servidores públicos municipales, para optimizar el desarrollo de sus funciones y atribuciones encomendadas;
- XI. Gestionar cursos y/o talleres de capacitación para los servidores públicos adscritos al área, para mejorar la eficiencia en el desempeño de sus funciones; y
- XII. Las demás que en el ámbito de su competencia le señalen las diversas disposiciones legales y reglamentarias aplicables, así como las que le delegue su superior inmediato.

En este sentido, el diseño del presente programa presupuestario guarda congruencia con lo estipulado en el Acuerdo de Creación del Instituto, al tener como uno de sus objetivos el de la "promoción del desarrollo integral del municipio, a través de programas y acciones que fortalezcan e incrementen las capacidades de los H.H. Ayuntamientos, permitan una vinculación efectiva con los gobiernos federal y estatal e incorporen la participación social, como elementos esenciales para la resolución de necesidades a nivel local".

#### 5.1 Tipo de intervención

El tipo de apoyo con el cual opera el programa es "no monetario", en virtud de que el Pp ofrece cursos de capacitación, talleres y asesorías; con ello se registra una cobertura de atención a los gobiernos municipales que solicitan el apoyo; estableciendo como unidad





responsable del programa a la Dirección de Gestión Institucional a través de la Subdirección de Desarrollo Municipal.

El procedimiento para iniciar con la intervención es mediante un oficio de solicitud por parte de los gobiernos municipales, dirigido al Director General; posteriormente se turna para su recepción a la Subdirección de Desarrollo Municipal, revisando debidamente el asunto del oficio y posteriormente brindando respuesta y agendando la actividad, ya sea en el municipio o en las instalaciones del Instituto. En caso de que la capacitación sea en el municipio, el gobierno municipal deberá generar las condiciones necesarias para la impartición de los cursos, talleres y/o asesorías.

#### 5.2 Etapas de la intervención

Las etapas de intervención se clasifican en tres actividades a desarrollar conforme a las unidades que la integran.

**Curso:** Es la capacitación que se brinda para fortalecer las capacidades de los Servidores Públicos. Los cursos a impartir, pueden referirse a los siguientes temas:

- Introducción a la Administración Pública Municipal
- Manuales Administrativos
- Reglamentación Municipal
- Ley Orgánica de los Municipios del Estado de Campeche
- La Constitución Política del Estado de Campeche
- Alineación del Plan Municipal de Desarrollo
- Entrega- Recepción
- Guía Consultiva de Desempeño Municipal

**Taller:** Es el Desarrollo de un tema para obtener un producto final y pueden ser en temas relacionados con:

- Procesos Administrativos
- Diagnostico General de la Administración Municipal
- Procesos e Identificación del Plan Municipal de Desarrollo
- Diferencia entre un Reglamento Interior y de la Administración Pública Municipal.
- Identificación y clasificación de los formatos a llenar en el proceso de la entregarecepción.

**Asesoría:** Son asuntos a tratar de manera específica sobre dudas, aclaraciones, observaciones de los diferentes temas en relación a la Administración Pública Municipal.

Se hace el uso de un formato de minuta.





### Cursos en materia de Profesionalización Municipal

Los cursos que oferta la Institución en materia de Profesionalización son los siguientes:

| Nombre del Curso   | Manuales Administrativos  |
|--------------------|---|
| Contenido Temático | <ul> <li>Contenido Temático</li> <li>Aspectos Generales.</li> <li>Contenido de un Manual de Organización.</li> <li>Estructura Orgánica Municipal.</li> <li>Carta de Organización.</li> <li>Analítico de Plazas.</li> <li>Descripción del Puesto y Relaciones de Coordinación.</li> <li>Objetivo y Funciones de las Unidades Administrativas.</li> </ul> |
| Objetivo           | Proporcionar la metodología y las herramientas para la<br>elaboración de sus manuales de organización y fortalecer las<br>capacidades Institucionales de los Gobiernos Municipales.   |
| Público Objetivo   | Servidores Públicos Municipales.  |
| Duración           | 4 horas   |

| Nombre del Curso   | Entrega – Recepción de la Administración Pública Municipal  |  |
|--------------------|---|--|
| Contenido Temático | <ul> <li>Qué es la Entrega – Recepción</li> <li>Reglamentación que norma el proceso</li> <li>Trabajos básicos para organizar la Entrega – Recepción</li> <li>Autoridades y funcionarios responsables del proceso</li> </ul> |  |
| Objetivo           | Identificar y comprender los principales elementos para la integración de la entrega – recepción del gobierno Municipal, en el contexto de la rendición de cuentas, la transparencia y el acceso a la información Pública.  |  |
| Público Objetivo   | Servidores públicos municipales   |  |
| Duración           | 4 horas   |  |





| Nombre del Curso   | Introducción a la Administración Pública Municipal  |
|--------------------|---|
| Contenido Temático | <ul> <li>Que es el Gobierno Municipal</li> <li>Organización de la Administración Pública Municipal</li> <li>Reglamentación Municipal</li> <li>Planeación Municipal</li> <li>Finanzas Municipales</li> <li>Participación Social</li> <li>Servicios Públicos Municipales</li> </ul> |
| Objetivo           | Identificar el quehacer de los ayuntamientos y gobiernos municipales, sus principales responsabilidades, atribuciones, obligaciones, prohibiciones; conocimiento, comprensión de la organización y los propósitos fundamentales del ayuntamiento.                                 |
| Público Objetivo   | Servidores públicos municipales.  |
| Duración           | 6 horas   |

| Nombre del Curso   | Marco Legal Municipal.   |
|--------------------|--|
| Contenido Temático | <ul> <li>El municipio en México.</li> <li>Marco jurídico del Municipio en México.</li> <li>La facultad reglamentaria</li> </ul>  |
| Objetivo           | Presentar un panorama general y didáctico de los elementos que conforman al municipio en México, con el objetivo de comprender la facultad reglamentaria de los ayuntamientos, proporcionando las nociones elementales de su importancia y su ejercicio en el marco de las leyes aplicables. |
| Público Objetivo   | Servidores Públicos Municipales.   |
| Duración           | 4 horas  |





| Nombre del Curso   | Hacienda Pública Municipal  |
|--------------------|---|
| Contenido Temático | <ul> <li>Elementos de la hacienda publica</li> <li>Normatividad</li> <li>Fuentes de ingresos</li> <li>Presupuesto y gastos</li> </ul> |
| Objetivo           | Presentar a los Gobiernos Municipales los conceptos básicos que integran la Hacienda Pública Municipal.                               |
| Público Objetivo   | Servidores públicos municipales.  |
| Duración           | 4 Horas.  |

| Nombre del Curso   | Programas Federales   |  |
|--------------------|---|--|
| Contenido Temático | <ul> <li>Introducción INDEFOS</li> <li>Concepto programas federales</li> <li>Marco jurídico</li> <li>Reglas de operación</li> <li>Etapas en la gestión de programas federales</li> <li>Programas federales por dependencia</li> </ul> |  |
| Objetivo           | Presentar a los Gobiernos Municipales los diversos Programas<br>Federales por Secretaria e Instituciones con la reglas de operación<br>de cada uno, para determinar la factibilidad de acceso a los<br>mismos.                        |  |
| Público Objetivo   | Servidores públicos municipales.  |  |
| Duración           | 4 Horas.  |  |





| Nombre del Curso   | Ingresos y Egresos Municipales  |
|--------------------|---|
| Contenido Temático | <ul> <li>Marco normativo</li> <li>Concepto ley de ingresos</li> <li>Contenido de ley de ingresos</li> <li>Origen de ingresos municipales</li> <li>Concepto presupuesto de egresos</li> <li>Integración y proceso del presupuesto de egresos</li> <li>Clasificación de presupuesto de egresos</li> </ul> |
| Objetivo           | Presentar a los Gobiernos Municipales los conceptos básicos que integran la ley de ingresos y presupuesto de egresos.   |
| Público Objetivo   | Servidores públicos municipales   |
| Duración           | 4 Horas.  |

| Nombre del Curso   | Presupuesto Basado en Resultados  |  |
|--------------------|---|--|
| Contenido Temático | <ul> <li>Antecedentes de la planeación en México</li> <li>Marco normativo del PBR</li> <li>Marco Lógico</li> </ul>  |  |
|                    | <ul> <li>Detección de Problemas</li> </ul>  |  |
|                    | <ul> <li>Elaboración de objetivos e indicadores</li> </ul>  |  |
| Objetivo           | Proporcionar a los Servidores públicos de los Gobiernos Municipales conocimientos, para la realización del diagnóstico de problemas y el diseño de objetivos, así como indicadores de seguimiento del desempeño del Municipios. |  |
| Público Objetivo   | Servidores públicos municipales   |  |
| Duración           | 4 Horas.  |  |





#### Curso del Programa Guía Consultiva de Desempeño Municipal

| Nombre del Curso   | Guía Consultiva de Desempeño Municipal   |
|--------------------|--|
| Contenido Temático | <ul> <li>Presentación</li> <li>Beneficios de su implementación</li> <li>Alineación con el Plan Estatal de Desarrollo 2015-<br/>2021</li> <li>Conceptos</li> <li>Estructura</li> <li>Medición</li> <li>Resumen temático</li> </ul>                    |
| Objetivo           | El curso del Programa Guía Consultiva de Desempeño Municipal permitirá a los servidores públicos municipales conocer los conceptos, estructura y metodología del mismo. Así como, los cambios que haya sufrido respecto a la versión del año previo. |
| Público Objetivo   | Servidores Públicos Municipales.   |
| Duración           | 4 horas  |

Asimismo, el Instituto de Desarrollo y Formación Social, como complemento al Fortalecimiento Municipal, cuenta con los siguientes temas de cursos:

| Nombre del Curso | Capacitación para autoridades electas y equipos de transición  |
|------------------|--|
| Objetivo         | Las autoridades municipales electas conocerán sus funciones y su interacción con las dependencias estatales. |
| Público objetivo | Servidores Públicos Municipales  |
| Duración         | 6 horas  |

| Nombre del Curso | El papel de Cabildo, importancia, propósitos, facultades y atribuciones  |
|------------------|--|
| Objetivo         | Los servidores públicos conocerán a detalle las funciones y atribuciones que los faculta el marco normativo federal y estatal. |
| Público objetivo | Servidores Públicos Municipales  |
| Duración         | 4 horas  |







| Nombre del Curso | Los 100 días: las primeras tareas de los Gobiernos<br>Municipales   |
|------------------|---|
| Objetivo         | Los servidores públicos identificarán los principales temas que un gobierno municipal entrante deberá realizar. |
| Público objetivo | Servidores Públicos Municipales   |
| Duración         | 4 horas   |

| Nombre del Curso | Agenda 2030 y su Injerencia en los Gobiernos Locales      |
|------------------|---|
| Objetivo         | Brindar información a los servidores públicos municipales |
|                  | de la importancia de los módulos de la agenda 2030.       |
| Público objetivo | Servidores Públicos Municipales                           |
| Duración         | 4 horas   |

| Nombre del Curso | Calidad en la Gestión Pública Municipal para la Mejora<br>Continúa   |  |  |  |
|------------------|--|--|--|--|
| Objetivo         | Brindar las herramientas básicas para que los servidores públicos conozcan la metodología de los procesos administrativos que les permitan ofrecer servicios de calidad tanto interna como externa en el gobierno municipal. |  |  |  |
| Público objetivo | Servidores Públicos Municipales  |  |  |  |
| Duración         | 4 horas  |  |  |  |

| Nombre del Curso | Servicios Públicos Municipales: La base de creación de condiciones de Desarrollo Municipal  |  |  |  |  |  |
|------------------|---|--|--|--|--|--|
| Objetivo         | Conocerán los conceptos, las características y los tipos de servicios públicos municipales que debe ofrecer un gobierno municipal; asimismo, comprenderán como los servicios públicos son factores importantes en la creación del desarrollo municipal. |  |  |  |  |  |
| Público objetivo | Servidores Públicos Municipales   |  |  |  |  |  |
| Duración         | 4 horas   |  |  |  |  |  |

#### 5.3 Previsiones para la Integración y Operación del Padrón de Beneficiarios

Como se mencionó anteriormente, el Pp no cuenta con un Padrón de Beneficiarios por servidor público municipal, ya que no se enfoca en una población objetivo sino en un área de enfoque objetivo que son los gobiernos municipales.





Por lo que, el área responsable del Pp para llevar un registro de capacitados por municipio, realiza una base de datos en Excel.



La Base de Datos de Servidores Públicos Municipales es una herramienta que ayuda a la medición de los objetivos de los componentes de la Subdirección de Desarrollo municipal; sus principales aportes son los siguientes:

- 1.- Permite concentrar la población atendida por cada municipio y el grado de capacitación por servidor público.
- 2.- Permite conocer los niveles de los servidores públicos atendidos. Esto nos es útil considerando que la Subdirección de Desarrollo Municipal ofrece cursos de temáticas concernientes a los servidores públicos de nivel directivo hasta analistas.
- 3.- Facilita la expedición de Constancias.
- 4.- Proporciona datos para el análisis de brechas de género.

La base de datos se nutre de las listas de registro de los cursos impartidos y contiene los siguientes elementos:





| Municipio: Permite identificar el municipio de procedencia del servidor público.   |
|--|
| Nombre: Identifica al servidor público, permite conocer los cursos a los que ha asistido y emitir constancias.                               |
| <b>Sexo</b> : Dato con el cual se analiza la existencia de brechas de<br>Género.   |
| Cargo: Permite conocer el nivel del servidor público capacitado.   |
| <b>Dirección de Adscripción</b> : Permite conocer la Dirección o<br>Departamento que se está fortaleciendo.                                  |
| Correo electrónico: Elemento por el cual se puede proporcionar información de los cursos ofrecidos, envío de reconocimiento y ayuda técnica. |
| Número Telefónico: Permite tener un directorio actualizado y un medio por el cual se puede establecer un flujo de información.               |
| Nombre del Curso: Permite conocer los cursos en los cuales son capacitados los servidores municipales.                                       |

#### 5.4 Matriz de Indicadores

En los Lineamientos Generales para la Evaluación de los Programas Presupuestarios y Otros Programas Estatales de la Administración Pública del Estado de Campeche se menciona que "Las dependencias y entidades deberán elaborar la MIR de cada programa presupuestario u otro programa, con base en la MML y de acuerdo a los criterios que para tales efectos determinen en el ámbito de su competencia la SECONT





y la SEFIN, a través de los lineamientos específicos que se emitan conjuntamente en el marco del SEDCAM $^{"14}$ .

Asimismo, menciona que la MIR deberá contener, al menos, la siguiente información:

- I. Resumen Narrativo: Descripción de los principales ámbitos de acción del programa:
  - a. Resultados: Describe la consecuencia directa del programa presupuestario u otro programa sobre una situación, necesidad o problema específico, denominado "Propósito", en este apartado se deberá precisar la población objetivo que busca atender, así como la contribución que el programa presupuestario u otro programa espera tener sobre algún aspecto concreto del objetivo estratégico de la dependencia o entidad, denominado "Fin" del programa, el cual deberá estar ligado estrechamente con algún objetivo estratégico de la dependencia o entidad;
  - Productos: Describe los bienes y/o servicios que deberán ser producidos y/o entregados, a través del programa, y;
  - c. Gestión: Describe los recursos financieros, humanos y materiales aplicados en un programa presupuestario u otro programa para producir y/o entregar los bienes y/o servicios, así como las acciones para el ejercicio de dichos recursos, especificando las actividades de focalización del programa presupuestario u otro programa que se llevan a cabo;
- II. Indicadores: Expresión cuantitativa o, en su caso, cualitativa que proporciona un medio sencillo y fiable para medir logros, reflejar los cambios vinculados con las acciones del programa presupuestario u otro programa, monitorear y evaluar sus resultados;
- III. Medios de recolección o de verificación de información: Definición de las fuentes de información utilizadas para obtener los datos que permitan realizar el cálculo y medición de los indicadores. Los medios de verificación pueden estar constituidos por estadísticas, encuestas, revisiones, auditorías, registros o material publicado, entre otros, y
- IV. Supuestos: Descripción de los factores externos que están fuera de control de las instancias competentes responsables de un programa, pero que inciden en el cumplimiento de los objetivos del mismo.

<sup>&</sup>lt;sup>14</sup> SECONT, "Lineamientos Generales para la Evaluación de los Programas Presupuestarios y Otros Programas Estatales de la Administración Pública del Estado de Campeche" (2014), disponible en: <a href="http://www.contraloria.campeche.gob.mx/index.php/evaluacion-de-programas">http://www.contraloria.campeche.gob.mx/index.php/evaluacion-de-programas</a>





Del mismo modo, se menciona que para cumplir con los objetivos, estrategias y prioridades del PED y los programas que deriven del mismo, las dependencias y entidades deberán hacer las modificaciones pertinentes en el diseño y operación de los programas presupuestarios u otros programas. Dichos cambios deberán reflejarse en la MIR de cada programa presupuestario u otro programa. Es por ello, que la MIR del Pp 144 denominada "Programa para el Desarrollo Municipal" correspondiente al ejercicio fiscal 2019 (Cuadro 5), fue evaluada en su diseño de conformidad con el Programa Anual de Evaluaciones 2019; como resultado de dicha evaluación se realizaron ajustes a la MIR para atender las recomendaciones y hallazgos de la evaluación externa, cuyo resultado fue la MIR del Pp144 que incluso cambió de nombre a "Programa para el Fortalecimiento de las capacidades municipales" (Cuadro 6).





# Cuadro 5. MIR 2019 "Programa para el Desarrollo Municipal"

|  | SUPUESTOS                         |
|--|-----------------------------------|
|  | MEDIOS DE<br>VERIFICA-<br>CIÓN    |
|  | FUENTES<br>DE<br>INFORMA-<br>CIÓN |
|  | UNIDAD<br>DE<br>MEDIDA            |
|  | TIPO/<br>DIMENSIÓN/<br>FRECUENCIA |
|  | FÓRMULA                           |
|  | NOMBRE DEL INDICADOR              |
| The state of the s | RESUMEN NARRATIVO                 |

| FIN: Contar con gobiernos<br>municipales eficientes y<br>modernos                               | 1484 Fortalecimiento de las<br>capacidades institucionales<br>municipales                       | PSC = $\Sigma$ [(PANM (.15) + NCP (.30) + FHM (.15) + ADM (.40)] x100  | Estratégico /<br>Eficacia /Anual     | Porcentaje | Área de<br>Desarrollo<br>Municipal | Informes<br>trimestrales | Liberación de<br>recursos en<br>tiempo y forma |
|---|---|--|--------------------------------------|------------|------------------------------------|--------------------------|--|
| PROPÓSITO: Gobiernos<br>municipales<br>profesionalizados para el<br>desarrollo de sus funciones | 1485 Porcentaje de Apoyo al<br>Fortalecimiento Normativo<br>Básico Municipal                    | PANM = $\Sigma$ [(CRYM (.25)) + (ARMA (.45)) + ARM] (.30)] x100  | Estratégico /<br>Eficacia /Anual     | Porcentaje | Área de<br>Desarrollo<br>Municipal | Informes<br>trimestrales | Liberación de<br>recursos en<br>tiempo y forma |
| C1 Desarrollo institucional<br>municipal  | 1486 Porcentaje de<br>preparación institucional de<br>los esquemas de capacitación<br>municipal | $NCP = \Sigma [(DCN (.65) + (DC (.45)] \times 100$   | Gestión /<br>Eficacia /Anual         | Porcentaje | Área de<br>Desarrollo<br>Municipal | Informes<br>trimestrales | Liberación de<br>recursos en<br>tiempo y forma |
| C2 Profesionalización del<br>servicio público municipal   | 1487 Porcentaje de<br>servidores públicos<br>capacitados  | (Servidores públicos<br>municipales capacitados en<br>el programa / Total de<br>servidores públicos<br>municipales) x100 | Gestión /<br>Eficacia<br>/Trimestral | Porcentaje | Área de<br>Desarrollo<br>Municipal | Informes<br>trimestrales | Liberación de<br>recursos en<br>tiempo y forma |
| C1.A1 Capacitación en los<br>temas de la Agenda para el<br>Desarrollo Municipal                 | 1488 Promoción del<br>Programa Agenda para el<br>Desarrollo Municipal                           | ADM = $\Sigma$ [(PM (.63) + AAG (.37)] x100  | Gestión /<br>Eficacia<br>/Trimestral | Porcentaje | Área de<br>Desarrollo<br>Municipal | Informes<br>trimestrales | Liberación de<br>recursos en<br>tiempo y forma |
| C2.A1 Cursos y talleres<br>impartidos a servidores<br>públicos municipales                      | 1490 Porcentaje de cursos y<br>talleres impartidos  | (Número de cursos y<br>talleres<br>impartidos/Número de<br>cursos y talleres<br>programados) x100                        | Gestión /<br>Eficacia<br>/Trimestral | Porcentaje | Área de<br>Desarrollo<br>Municipal | Informes<br>trimestrales | Liberación de<br>recursos en<br>tiempo y forma |
|   |   |  |                                      |            | -                                  |                          |  |







| SUPUESTOS                         |
|-----------------------------------|
| MEDIOS DE VERIFICA-<br>CIÓN       |
| FUENTES DE<br>INFORMACIÓN         |
| UNIDAD<br>DE<br>MEDIDA            |
| TIPO/<br>DIMENSIÓN/<br>FRECUENCIA |
| FÓRMULA                           |
| NOMBRE DEL<br>INDICADOR           |
| RESUMEN<br>NARRATIVO              |

| SUPUESTOS                         | Las condiciones socioeconómicas de los Municipios se mantienen estables.  Existe una adecuada coordinación política entre los tres niveles de gobierno.  La normatividad Nacional y Estatal no presenta cambios importantes.  No hay cambios importantes en los Planes Municipales de | Desarrollo.  Los Gobiernos Municipales cuentan con el tiempo suficiente para el cumplimiento de su gestión.  Los Gobiernos Municipales garantizan la permanencia de los servidores públicos en sus puestos |
|-----------------------------------|---|--|
| MEDIOS DE VERIFICA-<br>CIÓN       | Oficio de Informe Anual de Avance de Líneas de Acción del Plan Municipal de Desarrollo. Planes Municipales de Desarrollo disponibles en: www.seplan.ca mpeche.gob.mx/ index.php/subse cretarias/desarr ollo- municipal Reportes de resultados de la implementación                    | de la Guía Consultiva de<br>Desempeño Municipal<br>disponible en<br>https://www.gob.<br>mx/inafed<br>Oficio de Inscripción a<br>la Guía Consultiva de<br>Desarrollo Municipal y<br>Actas de Cabildo        |
| FUENTES DE<br>INFORMACIÓN         | Dirección de Planeación de cada Municipio del Estado de Campeche y Dirección de Gestión Institucional del Instituto de Desarrollo y Formación Social (INDEFOS) Instituto Instituto  | Desarrollo Municipal (INAFED) y Dirección de Gestión Institucional del Instituto de Desarrollo y Formación Social (INDEFOS)  |
| UNIDAD<br>DE<br>MEDIDA            | Porcentaje  | Porcentaje   |
| TIPO/<br>DIMENSIÓN/<br>FRECUENCIA | Estratégico /<br>Eficacia<br>/Anual   | Estratégico /<br>Eficacia<br>/Anual  |
| FÓRMULA                           | (Total de líneas de acción en los Planes Municipales de Desarrollo cumplidas / Total de líneas de acción establecidas en los Planes Municipales de Desarrollo) x100 (Número de gobiernos municipales que tiene un resultado   | mayor o igual a "en proceso" en la implementación de la Guía Consultiva de Desempeño Municipal / Número de gobiernos municipales inscritos en la Guía Consultiva de Desempeño Municipal) x 100             |
| NOMBRE DEL<br>INDICADOR           | 1484 Porcentaje de<br>cumplimiento de las<br>Líneas de Acción de<br>los Planes<br>Municipales de<br>Desarrollo  | 1485 Porcentaje de<br>Municipios que<br>concluyen las<br>etapas de la Guía<br>Consultiva de<br>Desempeño<br>Municipal  |
| RESUMEN<br>NARRATIVO              | FIN: Contribuir al logro de los objetivos establecidos en los Planes Municipales de Desarrollo del Estado de Campeche mediante la mejora de sus capacidades institucionales   | PROPOSITO: Los Gobiernos Municipales del Estado de Campeche fortalecen sus capacidades institucionales   |





| do a table |         |                         | 200                | Carried States | Strate of the strate of |
|------------|---------|-------------------------|--------------------|----------------|-------------------------|
|            | INDEFOS | INSTITUTO DE DESARROLLO | Y FORMACIÓN SOCIAL | ~              |                         |

| SUPUESTOS                         |
|-----------------------------------|
| MEDIOS DE VERIFICA-<br>CIÓN       |
| FUENTES DE<br>INFORMACIÓN         |
| UNIDAD<br>DE<br>MEDIDA            |
| TIPO/<br>DIMENSIÓN/<br>FRECUENCIA |
| FÓRMULA                           |
| NOMBRE DEL<br>INDICADOR           |
| RESUMEN<br>NARRATIVO              |

| Los Gobiernos Municipales se adhieren a los principios de la Guía Consultiva de Desempeño Municipal.  Los Gobiernos Municipales implementan la Guía Consultiva de Desempeño Municipal y presentan sus evidencias a la instancia revisora.  Las sugerencias emitidas por la instancia revisora son tomadas en cuenta por los Gobiernos Municipales para la mejora de sus capacidades institucionales. | Los servidores públicos aplican adecuadamente la normatividad para llevar una eficaz y eficiente administración pública municipal.  Los servidores públicos fortalecen sus capacidades profesionales que les permitan la permanencia en la Administración Municipal. |  |
|--|--|--|
| Reportes de avances trimestrales de la Dirección de Gestión Institucional e Informe de Gobierno disponible en: www.seplan.ca mpeche.gob.mx/index.php/inform e-degobierno Oficio de Inscripción a la Guía Consultiva de Desarrollo Municipal  | Encuesta de<br>satisfacción aplicada a<br>los servidores públicos<br>municipales   |  |
| Dirección de<br>Gestión<br>Institucional del<br>Instituto de<br>Desarrollo y<br>Formación<br>Social<br>(INDEFOS)   | Dirección de<br>Gestión<br>Institucional del<br>Instituto de<br>Desarrollo y<br>Formación<br>Social<br>(INDEFOS)   |  |
| Porcentaje   | Porcentaje I F   |  |
| Gestión /<br>Eficacia<br>/Anual  | Gestión /<br>Calidad<br>/Semestral   |  |
| (Número de Municipios capacitados en la implementación de la Guía Consutliva de Desempeño Municipal / Número de Municipios inscritos para capacitarse en la Guía Consultiva de Desempeño Municipal) x100   | (Número de servidores públicos municipales que califican la capacitación entre 4 y 5 / Número de servidores públicos municipales que participan en las actividades de capacitación) x100   |  |
| 1486 Porcentaje de<br>Municipios<br>capacitados para la<br>implementación de<br>la Guía Consultiva<br>de Desempeño<br>Municipal  | 1487 Porcentaje de<br>servidores públicos<br>municipales<br>satisfechos con la<br>capacitación<br>impartida  |  |
| C1 Capacitación<br>a Municipios<br>para la<br>implementación<br>de la Guía<br>Consultiva de<br>Desempeño<br>Municipal<br>impartida   | C2 Capacitación<br>a servidores<br>públicos<br>municipales<br>impartida  |  |





| SUPUESTOS                         |
|-----------------------------------|
| MEDIOS DE<br>VERIFICA-CIÓN        |
| FUENTES DE<br>INFORMACIÓN         |
| UNIDAD<br>DE                      |
| TIPO/<br>DIMENSIÓN/<br>EPECHENCIA |
| FÓRMULA                           |
| NOMBRE DEL<br>INDICADOR           |
| SUMEN                             |

| Los Gobiernos Municipales asignan a los servidores públicos acorde al perfil del tema de la capacitación de que se trate.  Los servidores públicos municipales aplican los conocimientos adquiridos en sus áreas de trabajo para la implementación de la Guía Consultiva de Desempeño Municipal | Los servidores <b>públicos</b><br>municipales aplican los<br>conocimientos adquiridos<br>en las asesorías para la<br>adecuada implementación<br>de la Guía Consultiva de<br>Desempeño Municipal.  |
|---|---|
| Reportes de avances trimestrales de la Dirección de Gestión Institucional, Listas de asistencia.  Reportes trimestrales de avances físicosfinancieros y de indicadores disponible en: https://indefos.gob.mx/portal/otr osformatos/   | Reportes de avances trimestrales de la Dirección de Gestión Institucional, Formato de Asesoría para la Implementación de la Guía Consultiva de Desempeño Municipal. Reportes trimestrales de avances físicosfinancieros y de indicadores disponible en: https://indefos.gob.mx/portal/otr osformatos/             |
| Dirección de<br>Gestión<br>Institucional del<br>Instituto de<br>Desarrollo y<br>Formación<br>Social<br>(INDEFOS)  | Dirección de<br>Gestión<br>Institucional del<br>Instituto de<br>Desarrollo y<br>Formación<br>Social<br>(INDEFOS)  |
| Porcentaje  | Porcentaje  |
| Gestión /<br>Eficacia<br>/Trimestral  | Gestión /<br>Eficacia<br>/Semestral   |
| (Número de cursos y/o talleres para la implementación de la Guía Consultiva de Desempeño Municipal y mejora continua de los Municipios impartidos / Número de cursos y/o talleres requeridos para la implementación de la Guía Consultiva de Desempeño Municipios inscritos) x100               | (Número de asesorías técnicas para la implementación de la Guía Consultiva de Desempeño Municipal y mejora continua de los Municipios brindadas / Número de asesorías técnicas requeridas para la implementaciónde la Guía Consultiva de Desempeño Municipiol y mejora continua de los Municipios inscritos) x100 |
| 1488 Porcentaje de cursos y/o talleres impartidos para la implementación de la Guía Consultiva de Desempeño Municipal y mejora continua de los  | 0692 Porcentaje de<br>asesorías técnicas<br>brindadas para la<br>implementación de<br>la Guía Consultiva<br>de Desempeño<br>Municipal y mejora<br>continua de los<br>Municipios inscritos   |
| C1.A1 Impartición de cursos y/o talleres para la implementación de la Guía Consultiva de Desempeño Municipal y mejora continua de los Municipios  | C1.A2 Asesoría<br>técnica para la<br>implementación<br>de la Guía<br>Consultiva de<br>Desempeño<br>Municipal y<br>mejora continua<br>de los   |





| 1   | -   | 277 | 2  |
|---|-----|-----|----|
|   |     |     |    |
|   | -   | 200 |    |
|   | -   | 1   | PK |
| £3  |     | 30  | 28 |
| Se de la companya de | No. |     |    |
|   | 0 0 | -11 |    |

| down their |         | 4                       | 5                  | とのできる | さからない |
|------------|---------|-------------------------|--------------------|-------|-------|
|            | INDEFOS | INSTITUTO DE DESARROLLO | Y FORMACIÓN SOCIAL |       |       |

| RESUMEN<br>NARRATIVO                      | NOMBRE DEL<br>INDICADOR   | FÓRMULA   | TIPO/<br>DIMENSIÓN/<br>FRECUENCIA    | UNIDAD<br>DE<br>MEDIDA | FUENTES DE<br>INFORMACIÓN  | MEDIOS DE<br>VERIFICA-CIÓN  | SUPUESTOS  |
|---|---|---|--------------------------------------|------------------------|--|---|--|
|   | 0693 Porcentaje de<br>supervisiones<br>realizadas a los<br>Gobiernos<br>Municipales para la<br>implementación de<br>la Guía Consultiva<br>de Desempeño<br>Municipal | (Número de supervisiones realizadas a los Gobiernos Municipales para la implementación de la Guía Consultiva de Desempeño Municipal / Número de supervisiones requeridas para la implementación de la Guía Consultiva de Guía Consultiva de Jesempeño Municipal) x100 | Gestión /<br>Eficacia<br>/Trimestral | Porcentaje             | Dirección de<br>Gestión<br>Institucional del<br>Instituto de<br>Desarrollo y<br>Formación<br>Social<br>(INDEFOS) | Reportes de avances trimestrales de la Dirección de Gestión Institucional, Minutas de revisión de la Guía Consultiva de Desempeño Municipal.  Reportes trimestrales de avances físicosfinancieros y de indicadores disponible en: https://indefos.gob.mx/portal/otr osformatos/                     | Los municipios acuden con<br>sus documentos de<br>evidencia para ser<br>evaluados por la instancia<br>revisora.<br>La instancia revisora<br>acude a la revisión<br>correspondiente.  |
| T S II I | 1490 Porcentaje de<br>cursos y/o talleres<br>impartidos a<br>servidores públicos<br>municipales   | (Número de cursos y/o talleres impartidos a servidores públicos municipales/Número de cursos y/o talleres a servidores públicos municipales solicitados) x100   | Gestión /<br>Eficacia<br>/Trimestral | Porcentaje             | Dirección de<br>Gestión<br>Institucional del<br>Instituto de<br>Desarrollo y<br>Formación<br>Social<br>(INDEFOS) | Reportes de avances trimestrales de la Dirección de Gestión Institucional, Listas de asistencia.  Oficio de solicitud de cursos y/o talleres de los Municipios.  Reportes trimestrales de avances físicos-financieros y de indicadores disponible en: https://indefos.gob.mx/portal/otr osformatos/ | Los Gobiernos Municipales asignan a los servidores públicos acorde al perfil del tema de la capacitación de que se trate.  Los servidores públicos municipales aplican los conocimientos adquiridos en sus áreas de trabajo. |





| District. |         |                         |                    | というよ | Service Service |
|-----------|---------|-------------------------|--------------------|------|-----------------|
|           | INDEFOS | INSTITUTO DE DESARROLLO | Y FORMACIÓN SOCIAL |      |                 |

| SUPUESTOS                         | Los servidores públicos<br>municipales aplican los<br>conocimientos adquiridos en<br>las asesorías para el desarrollo<br>de sus funciones.  |  |  |  |
|-----------------------------------|---|--|--|--|
| MEDIOS DE VERIFICA-<br>CIÓN       | Reportes de avances trimestrales de la Dirección de Gestión Institucional, Minutas de Reunión.  Oficio de solicitud de asesoría de los Municipios.  Reportes trimestrales de avances físicosfinancieros y de indicadores disponible en: https://indefos.gob.mx/portal/otr osformatos/ |  |  |  |
| FUENTES DE<br>INFORMACIÓN         | Dirección de<br>Gestión<br>Institucional del<br>Instituto de<br>Desarrollo y<br>Formación<br>Social<br>(INDEFOS)  |  |  |  |
| UNIDAD<br>DE<br>MEDIDA            | Porcentaje  |  |  |  |
| TIPO/<br>DIMENSIÓN/<br>FRECUENCIA | Gestión /<br>Eficacia<br>/Trimestral  |  |  |  |
| FÓRMULA                           | (Número de<br>asesorías técnicas a<br>servidores públicos<br>municipales<br>realizadas /<br>Número de<br>asesorías técnicas a<br>servidores públicos<br>municipales<br>solicitadas) x100  |  |  |  |
| NOMBRE DEL<br>INDICADOR           | 0695 Porcentaje de<br>asesorías técnicas a<br>servidores públicos<br>municipales<br>realizada   |  |  |  |
| RESUMEN<br>NARRATIVO              | C2.A2 Asesoría<br>técnica a<br>servidores<br>públicos<br>municipales  |  |  |  |





#### 6. PRESUPUESTO

#### 6.1 Fuentes de financiamiento

De acuerdo a las disposiciones del Manual de Programación y Presupuestación 2019, y la sectorización del INDEFOS a la Secretaría de Desarrollo Social y Humano, el Instituto y por lo consiguiente el Pp144 es asignado al Ramo 28 Organismos Públicos Descentralizados, Unidad Administrativa 33.

El presupuesto del Pp144 ha variado en los últimos años. En términos nominales se redujo del 2015 al 2016; sin embargo, en los años 2017 y 2018 incrementó considerablemente, derivado de ajustes realizados en la presupuestación, ya que el INDEFOS cuenta con dos programas: "Programa para el Desarrollo Municipal" y "Programa para el Fortalecimiento, la Organización y el Desarrollo Social". Para el 2019 el presupuesto destinado a este programa es superior a los 11 millones de pesos para la realización de sus funciones; por lo que se observa un decremento respecto al año 2018 (Cuadro 7), esto para realizar ajustes entre ambos Pp del Instituto. Los presupuestos aprobados de los años 2015 a 2019, tienen como fuente, únicamente, los recursos fiscales, por lo que el Pp144 no contempla ingresos adicionales de fuentes externas u organismos nacionales o internacionales, contrapartes nacionales u ingresos propios (Cuadro 7).

**Cuadro 7**. Presupuesto aprobado al Pp 144, 2015-2019

| AÑO  | PRESUPUESTO      | FUENTE DE FINANCIAMIENTO |
|------|------------------|--------------------------|
| 2015 | \$ 5,614,710.00  | Recursos Fiscales        |
| 2016 | \$ 5,591,492.00  | Recursos Fiscales        |
| 2017 | \$ 6,926,936.00  | Recursos Fiscales        |
| 2018 | \$ 14,606,094.00 | Recursos Fiscales        |
| 2019 | \$ 11,551,612.00 | Recursos Fiscales        |

Fuente: Elaboración propia con base en SEFIN, Ley de Presupuesto de Egresos 2015-2019.

En cuanto al objeto de gasto del presupuesto, se ha observado que el capítulo 1000 Servicios Profesionales concentran la mayor parte del presupuesto de egresos para los años 2018 y 2019, con alrededor del 80% del presupuesto destinado al Pp; mientras que el presupuesto destinado a los gastos para el funcionamiento del Pp144 es menor al 20% para los capítulos 2000 Materiales y Suministros y 3000 Servicios Generales (Cuadro 8).





**Cuadro 8**. Presupuesto aprobado al Pp 144 por capítulo de gasto, 2018-2019

| S         | 2018          | 3  | 2019          |  |  |  |
|-----------|---------------|--|---------------|--|--|--|
| Capítulos | Aprobado      | Porcentaje que<br>representa del<br>Total del Pp | Aprobado      | Porcentaje que<br>representa del<br>Total del Pp |  |  |
| 1000      | 11,610,939.00 | 79.49%   | 9,275,606.00  | 80.30%   |  |  |
| 2000      | 929,095.00    | 6.36%  | 621,886.00    | 5.38%  |  |  |
| 3000      | 2,017,691.00  | 13.81%   | 1,613,230.00  | 13.97%   |  |  |
| 4000      | 48,369.00     | 0.33%  | 40,890.00     | 0.35%  |  |  |
| Total     | 14,606,094.00 | 100.00%  | 11,551,612.00 | 100.00%  |  |  |

**Fuente**: Elaboración propia con base en INDEFOS, *Estado del Ejercicio del Presupuesto por Capítulo 2018-2019* 

#### 6.2 Impacto presupuestario

El Pp 144 "Programa para el Fortalecimiento de las Capacidades Municipales" no cuenta con un dictamen de evaluación de impacto presupuestario emitido por la SEFIN, ya que no fue requerido en la integración del Presupuesto de Egresos del Estado 2020. En este sentido, cabe destacar que la asignación de recursos para el Programa y su operación no implicó la modificación del marco normativo de las unidades responsables del Programa, ni de sus estructuras orgánicas y ocupacionales.

Esto derivado que el programa no otorga apoyos económicos; sin embargo, se realiza capacitación a los gobiernos municipales para fortalecer sus capacidades institucionales.

Asimismo, de conformidad con el artículo 37 de la Ley de Presupuesto de Egresos para el ejercicio fiscal 2018, "Las dependencias y entidades que tramiten proyectos en términos del artículo anterior, realizarán una evaluación sobre su impacto presupuestario en los términos que establezca la Secretaría.

La evaluación del impacto presupuestario considerará cuando menos los siguientes aspectos:





- Impacto en el gasto de las dependencias y entidades por la creación o modificación de unidades administrativas y plazas o, en su caso, creación de nuevas instituciones;
- II. Impacto presupuestario en los programas aprobados de las dependencias y entidades;
- III. Establecimiento de destinos específicos de gasto público. En este caso, solamente podrán preverse destinos específicos en leyes fiscales;
- IV. Establecimiento de nuevas atribuciones y actividades que deberán realizar las dependencias y entidades que requieran de mayores asignaciones presupuestarias para llevarlas a cabo; y
- V. Inclusión de disposiciones generales que incidan en la regulación en materia presupuestaria.

Sin embargo, las modificaciones realizadas para la operación del Pp, no han implicado un impacto presupuestario, ya que los costos serán financiados con el propio presupuesto del Instituto, sin generar presiones de gasto en los subsecuentes ejercicios fiscales.

# 7. COMPLEMENTARIEDADES Y COINCIDENCIAS CON OTROS PROGRAMAS

Como resultado de la Evaluación de Diseño aplicada al Pp144, la cual busca analizar la posible relación del programa con otros en cuanto a la atención de la misma población objetivo o en cuanto a que comparten objetivos, se identificó que:

• El Pp 015 "Planeación Estatal de Desarrollo" perteneciente a la Secretaría de Planeación del Estado de Campeche, cuenta con una Subsecretaría de Desarrollo Municipal, la cual aunque no cuenta con un programa específico, una de sus actividades de la MIR se denomina "Asistencia Técnica y seguimiento a los subcomités del COPLADEMUN" la cual es medida con el indicador "Porcentaje de asesoría y capacitación a funcionarios municipales otorgados"; por lo que se deduce que los beneficiarios son servidores públicos municipales, en ese sentido hay complementariedad con la población objetivo de la actividad. En el caso del Pp144 se tiene un componente denominado "Capacitación a servidores públicos municipales impartida" y a nivel actividad se tienen los siguientes objetivos: "Impartición de cursos y/o talleres a servidores públicos municipales" y "Asesoría técnica a servidores públicos municipales". Por lo que se considera que es coincidente con el Pp144.





• El Pp Federal "Conducción de la política interior" de la Secretaría de Gobernación cuenta con un componente denominado "Capacidades Institucionales de los municipios fortalecidas", en ese sentido, atienden a municipios brindando capacitación a los gobiernos locales para el desarrollo y fortalecimiento de las capacidades institucionales. Derivado que el área de enfoque del Pp144 debe referirse a "Gobiernos Municipales", en ese mismo sentido, se observa que puede existir coincidencia en el área de enfoque objetivo y en los componentes y actividades que realizan en materia de capacitación.

#### 8. ENFOQUE DE GÉNERO

El Pp144 principalmente se enfoca a la capacitación de los gobiernos municipales para fortalecer sus capacidades institucionales, es por ello que se identifica claramente que debido a que las funciones del Instituto y en específico de este programa, no se realiza una actividad específica para disminuir las brechas de género. Esto derivado que para el Instituto el área de enfoque objetivo son los Gobiernos Municipales, por lo tanto no se pueden identificar brechas de género.

Asimismo, como el Pp se encuentra en el Eje 5 Gobierno Eficiente y Moderno, en el Objetivo Estratégico 5.2 Planeación Democrática para el Desarrollo Sostenible y la estrategia 5.2.4 Contribuir al cumplimiento de los objetivos estratégicos de desarrollo municipal sostenible<sup>15</sup> esto a través del Fortalecimiento de las capacidades institucionales de los Gobiernos Municipales. Cabe destacar que el Pp144 no se encuentra vinculado a las líneas de acción del Eje de Perspectiva de Género, por lo que, no tiene un enfoque de género pues no se identifican diferencias entre mujeres y hombres, ello derivado de que la población objetivo no es precisamente la población, por lo que no se puede desagregar por sexo, ni incide en problemas de género.

Sin embargo, la capacitación brindada a los Gobiernos Municipales es a través de los servidores públicos municipales, por lo que se obtiene información para analizar como incide el Pp en la perspectiva de género. Por lo que el Instituto solo genera información estadística desagregada por sexo.

Para el componente de Profesionalización de servidores públicos, la participación por sexo presenta un desbalance, asistiendo más hombres que mujeres a los cursos (Ver gráfica 5).

-

<sup>&</sup>lt;sup>15</sup> SEFIN, Manual de Programación y Presupuestación para el ejercicio fiscal 2020 disponible en: <a href="http://transparencia.finanzas.campeche.gob.mx/index.php/70-l">http://transparencia.finanzas.campeche.gob.mx/index.php/70-l</a>



**Gráfica 5**. Participación por sexo en el componente de Profesionalización (2016-2018)



Fuente: Subdirección de Desarrollo Municipal

También, en la siguiente gráfica (gráfica 6), se logra apreciar la participación por sexo del componente de Desarrollo Municipal.

Gráfica 6. Participación por sexo en el componente Desarrollo Municipal (2016-2018)



Fuente: Subdirección de Desarrollo Municipal

De lo anterior, se puede observar, que hay más servidores públicos hombres capacitados en ambos componentes y en los ejercicios fiscales que datan desde 2016. Esto derivado que en las administraciones municipales hay más hombres que mujeres en los cargos públicos.





#### Fuentes de Información

CONEVAL (2013), "Guía para la elaboración de la Matriz de Indicadores para Resultados" disponible: https://www.coneval.org.mx/Informes/Coordinacion/Publicaciones%20oficiales/GU IA\_PARA\_LA\_ELABORACION\_DE\_MATRIZ DE INDICADORES.pdf

INAFED, "Agenda para el Desarrollo Municipal", disponible en: https://www.gob.mx/inafed/acciones-y-programas/programa-agenda-para-el-desarrollo-municipal

INAFED "Guía Consultiva de Desempeño Municipal", disponible en: https://www.gob.mx/inafed/articulos/guia-para-la-gestion-y-el-desempeno-municipal-documento-consultivo-para-el-desarrollo-municipal

INAFED (2018), "Guía Documental de la Agenda para el Desarrollo Municipal 2018", SEGOB, México, 2018. Elaborada con base en los documentos siguientes: 1.- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD): Informe sobre Desarrollo Humano Jalisco 2009. Capacidades institucionales para el desarrollo humano local. 2009. 2.- Auditoría Superior de la Federación (ASF): Diagnóstico del Desarrollo Institucional Municipal. 2015.

INAFED (2004), "Guía para el Buen Gobierno Municipal. Introducción al Gobierno y Administración Municipal", SEGOB, México. Disponible en: https://www.gob.mx/inafed/documentos/guias-para-el-buen-gobierno-municipal

INAFED (2016), "Foro Agenda para el Desarrollo Municipal SEGOB, 2016. Tema: "¿Cómo Fortalecer las Capacidades Institucionales de los Ayuntamientos?" a cargo del Mtro. Mauricio Valdés Rodríguez.

INDEFOS, "Estado del Ejercicio del Presupuesto por Capítulo 2018-2019", disponible en: https://indefos.gob.mx/portal/otros-formatos/





INEGI, "Censo de Gobiernos Municipales y Delegacionales 2017", México; disponible en: https://www.inegi.org.mx/programas/cngmd/2017/



INDEFOS, "Programa Institucional para el desarrollo Municipal 2016-2020", disponible en: http://www.seplan.campeche.gob.mx/index.php/2016-07-01-19-40-41/programas-de-mediano-plazo/programas-institucionales

SEGOB, ¿Qué es agenda desde lo local?, disponible en: http://snim.gob.mx/es/inafed/inafed\_que\_es\_agenda

SEFIN, "Ley de Presupuesto de Egresos para el Ejercicio Fiscal 2015, 2016, 2017, 2018 y 2019"; disponible en: http://www.transparencia.finanzas.campeche.gob.mx/index.php/70-I

SEFIN (2020), "Manual de Programación y Presupuestación"; disponible en: http://www.transparencia.finanzas.campeche.gob.mx/index.php/70-I

