

**UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA**

**UNIDAD: IZTAPALAPA**

**División Ciencias Sociales y Humanidades**

**Programa de Postgrado en Estudios Organizacionales**

**FACTORES QUE PROPICIAN LOS CAMBIOS EN LA GESTIÓN  
MUNICIPAL Y SUS CONSECUENCIAS EN LA ADMINISTRACIÓN  
PÚBLICA**

**TESIS QUE EN OPCIÓN AL GRADO DE MAESTRO EN ESTUDIOS  
ORGANIZACIONALES**



**COORDINACION DE SERVICIOS  
DOCUMENTALES - BIBLIOTECA**

**PRESENTA**

**ABELARDO PELAYO OCHOA**

**ASESOR: DR. LUIS MONTAÑO HIROSE**

**Los Mochis, Sinaloa, México, Agosto 2001**

225855

**FACTORES QUE PROPICIAN LOS CAMBIOS EN LA GESTIÓN  
MUNICIPAL Y SUS CONSECUENCIAS EN LA ADMINISTRACIÓN  
PÚBLICA**

## PRÓLOGO

Ante la abundante literatura que ha venido surgiendo, principalmente en las dos últimas décadas sobre la gestión municipal; mostrando sus defectos e insuficiencias en la práctica y como contraparte, atribuyéndole amplios poderes y autodeterminación en reformas sucesivas en el artículo 115 Constitucional, lo cual, se da sólo en teoría. Es importante poner en su justo medio la verdadera realidad municipal; con sus aciertos y desaciertos, con sus inercias y su dinámica, y su afán de cambiar para dar respuesta a los problemas añejos de los ciudadanos, desde el aquí y el ahora y no desde dependencias federales o estatales, que casi nunca llegan o llegan demasiado tarde.

Para realizar este trabajo, ha sido necesaria la participación decidida de las autoridades municipales, especialmente por su Presidente Municipal, y el Secretario general del Ayuntamiento, el director jurídico y el director de desarrollo económico, compartiendo sus conocimientos y experiencias. Se les entrevisto, se les aplico encuestas, han facilitado materiales como: informes, artículos, reglamentos y planes de desarrollo. Deseo expresar mi agradecimiento a todos estos extraordinarios servidores públicos. Así mismo a los representantes de las cámaras y asociaciones y a la ciudadanía en general que han compartido sus inquietudes y experiencias, con el afán de tener cada día un municipio mejor; un municipio que no vaya a la deriva y que espera que el proyecto VISIÓN AHOME 2020 sea una realidad en el futuro próximo.

A mi asesor Dr. Luis Montaña Hirose, por su dedicación y orientación para que este trabajo llegara a su total realización, a la Dra. Teresa Páramo por sus aportes en lo metodológico, para todo los maestros del programa de estudios organizacionales, y al Rector de la Universidad de Occidente por su confianza y apoyo a los programas de postgrado, que van a ser la punta de lanza para que nuestra Institución se desprenda y se torne en un centro de educación superior competitivo, y que sea una opción certera para el desarrollo personal y profesional de nuestros jóvenes, y el impulso para el desarrollo sostenido de nuestra región, nuestro estado y del país en general; para todos ellos mis agradecimientos y mi invitación a no desmayar en esta encomiable labor.

Mis agradecimientos a mis hijos, porque por sacar adelante ésta responsabilidad no les dedique el tiempo necesario para convivir y compartir sus experiencias, y preocupaciones de adolescentes, pero que seguramente ellos entenderán y me sabrán disculpar.

## ÍNDICE

5

	pp.
INTRODUCCIÓN	7
CAPÍTULO I. ANTECEDENTES MUNICIPALES	11
1.1. Municipio de Ahome.	13
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO: LA GESTIÓN MUNICIPAL Y EL CAMBIO.	24
2.1. Factores que pueden influir en los cambios.	51
2.2. Modelos de cambio organizacional.	53
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE ANÁLISIS DE EXPERIENCIAS DE CAMBIO.	59
3.1. Conceptos.	63
Dimensión de Análisis I.	63
Dimensión de Análisis II.	65
3.2. Población.	71
3.3. Muestra.	74
3.4. Instrumentos de medición.	75

CAPÍTULO I V: RESULTADOS	76
4.1.Cambios en la gestión municipal. (1999-2001).	77
4.2.Factores de cambio.	95
4.3.Políticas y estrategias implementadas.	102
4.4.Mejoras en la gestión municipal.	114
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS.	121
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.	129
ANEXOS: I. ENTREVISTAS.	135
ANEXOS: II. CUESTIONARIOS .	155
ANEXOS: III. SONDEO DE OPINIÓN.	174

## INTRODUCCIÓN

Ante las exigencias de los grupos sociales organizados, de los partidos políticos, de la presión por una integración mundial y el desvanecimiento de las fronteras económicas, la revalorización de lo local, impulsando y fortaleciendo la autonomía municipal, como ente dinámico e inmerso en una realidad sociopolítica-cultural, hay que estudiar el municipio desde diferentes perspectivas: tanto en su estructura interna donde permanentemente se están dando cambios, implicando nuevas tareas, nuevos procesos, incorporando nuevos modelos y técnicas administrativas, sistemas de control y en su estructura externa con las reformas al artículo 115 Constitucional, y en los diferentes foros nacionales, buscando la defensa de su entorno, de su ámbito de cotidianidad de su necesidad de pertenencia y permanencia y consciente de formar parte de un todo. Se han venido impulsando reformas de mayor democracia, de mayor consenso, procesos descentralizadores; para fortalecer los gobiernos locales donde haya mayor participación de la ciudadanía nuevos mecanismos de gestión, nuevas estructuras administrativas, nuevas estrategias en la redistribución de los recursos y del poder, para fortalecer el país en la pluralidad y lograr una mejor gobernabilidad.

Para tal efecto, hay que identificar en los diferentes procesos de cambio de la gestión municipal, los principales y más recientes actores y factores, que han propiciado su desarrollo, para dar respuestas a presiones y exigencias del entorno y sus manifestaciones y repercusiones en lo social en particular y en la

administración pública en lo general. Una de las formas es el estudio de caso, sobre dichos procesos de cambio, principalmente en su planeación: organización administrativa, servicios, capacitación y actualización, comunicación y participación ciudadana, y sus repercusiones a corto, mediano y largo plazo, ya que cada día la descentralización y el federalismo cobran mayor fuerza y exigen municipios más propositivos, que implementen estrategias propias, para dar respuesta a las necesidades locales y regionales, en vías de una mejor integración y desarrollo; adoptando estructuras organizacionales más dinámicas, más flexibles, propiciando la reestructuración de las organizaciones y sistemas públicos: ya sea modificando, actualizando, o cambiando sus fines, sus incentivos, sus responsabilidades, su forma de repartir el poder (organigrama) para producir mejoras en su eficacia y eficiencia, su adaptabilidad y así hacer frente a los nuevos problemas cuando surjan. Siendo aplicable, a toda la administración pública, donde se busque siempre el equilibrio entre los individuos y los grupos que conforman la organización, implicando no sólo una adaptación en función de las fuerzas externas, sino que también se produce el cambio por la necesidad que tienen de adaptar alguno de sus componentes a un nuevo equilibrio de las fuerzas internas.

En este trabajo se presenta una panorámica general de cómo se ha formado, evolucionado y lo que es actualmente el municipio de Ahome; las bases esenciales del cambio organizacional con sus diferentes modelos y técnicas y el cómo ha contribuido a la transformación de las organizaciones, sin olvidar los actores que participan en ello, hasta aterrizar en la organización municipal que es la célula fundamental de la administración pública, y que está atrapada entre las inercias

burocráticas de las leyes, normas y reglamentos de la federación, de los estados y que todavía lo consideran menor de edad para que tenga sus propios recursos y tome sus propias decisiones.

En el capítulo primero: se presentan los antecedentes del origen del municipio hasta evolucionar y llegar al actual: así como un diagnóstico muy apretado del municipio de Ahome en la actualidad para entender la necesidad de cambiar y responder a las exigencias del presente en proyección al futuro. Se aborda desde el punto de vista Constitucional y legal, la relación del Municipio con los otros dos niveles de gobierno: el federal y el estatal, para delimitar claramente, (al menos en teoría) las funciones y tareas de cada nivel, y así, pueda ejercer plenamente su autonomía tal como se expresa en la reforma del artículo 115 Constitucional de 1999.

En un segundo capítulo: se presenta todo el sustento teórico de una gestión municipal en un proceso de cambio que como organización que es, debe obedecer a procesos y factores internos y externos, de los cuales no se puede aislar y con su participación o sin ella está envuelto en una dinámica incluyente de transformación, avizorando futuros más promisorios para su población. Se aborda la fundamentación epistemológica del cambio en las Organizaciones: el qué y el para qué, el conceptualizar perfectamente el sentido de cambio, el cómo se entiende, de dónde parte, y cual es su finalidad, su meta, su punto de llegada.

En el tercer capítulo: se presenta toda la base metodológica, las dimensiones de análisis utilizadas en esta investigación; justificando la combinación de métodos cuantitativos y cualitativos, lo cual no implica que pierda rigor científico, porque es válido tanto lo uno como lo otro y cuando medimos estamos midiendo una

cualidad, una actitud. La cuantificación no hace más que lograr una mayor precisión y confiabilidad de la medición de las cualidades, que se consideran que son importantes, ayudando a aclarar las ideas y ayudando a remoldear el conocimiento sustantivo, pero, en un sentido fundamental la investigación puede recibir de todos modos el “apelativo” de cualitativa. Además, se establece la población, con sus características, los instrumentos, y las dificultades que se presentaron en la investigación.

El cuarto capítulo: son los resultados de la investigación, donde se demuestra la veracidad de las dimensiones de análisis planteadas en el capítulo anterior y a las cuales se llegaron por los diferentes pasos metodológicos usados, y las tablas estadísticas que se obtuvieron de los cuestionarios aplicados.

El quinto capítulo, se presentan las conclusiones obtenidas en base a la fundamentación teórica, la metodología utilizada y los resultados esperados.

**CAPÍTULO I.**  
**ANTECEDENTES MUNICIPALES Y SU RELACIÓN CON OTROS NIVELES DE GOBIERNO.**

El municipio, cabildo o ayuntamiento son sinónimos, entendiéndose como una “entidad político-jurídica integrada por una población asentada en un espacio jurídico determinado que tiene unidad de gobierno y se rige por normas jurídicas de acuerdo con sus propios fines”. (Lizaura, Clemente. 1989. El municipio, ayuntamiento y la organización. SGOB)

En su evolución se presentan tres momentos: el primero era dependiente del poder monárquico y es como llega a México con la conquista. El segundo es la cosmovisión de nuestras comunidades nativas en el Calpulli que era la forma de organización vecinal-agrícola en Tenochitlan. Posteriormente surge el municipio castizo, regido por las prácticas y costumbres indígenas y criollas y la influencia de éstos en los ayuntamientos. Ya para fines del siglo XVIII y XIX el municipio mexicano recibió la influencia francesa con el establecimiento de los jefes políticos. El tercer momento es, a partir de 1917 con la constitución como una idea de autonomía y libertad expresada en el artículo 115; el cual se ha reformado en 1933, 1947, 1953, 1976, 1977 y las más significativas son las de 1982, 1995 y 1999. En 1933 se garantizaba el principio de no-reelección en el período inmediato: para presidentes municipales, regidores y síndicos. En 1947 la incorporación de la mujer a la vida municipal, como sujeto de voto activo y pasivo. En 1976 se adicionaron dos fracciones más al artículo 115 constitucional, para que los asentamientos humanos tuvieran competencia concurrente y ordenada a los tres niveles de gobierno y así regular el desarrollo de los centros de población.

En 1977 se incorporo el principio de representación profesional en la integración de los ayuntamientos. La de 1982,1995 y1999, se dividen en reformas de carácter político, de índole jurídico, en servicios públicos, en le ámbito tributario municipal en materia de desarrollo urbano, de trabajo y reformas al sistema de coordinación intergubernamental, y en1995 con el plan de desarrollo municipal (MIDPLAN) se le delegan más responsabilidades y atribuciones, facilitando la toma de decisiones.

### 1.1.El municipio de ahome

El poblado de Ahome es fundado el 15 de agosto de 1605, y fue creado municipio el 20 de diciembre de 1916, teniendo como cabecera municipal la Villa de Ahome y el 1 de abril de 1935 se trasladan sus poderes a la ciudad de los Mochis, donde está hasta la fecha; ha tenido 21 presidentes municipales, ha pasado de ser un municipio eminentemente rural a urbano, pero dependiente en un alto porcentaje (77 %) de la actividad agrícola, siendo de los más productivos del país, con una extensa infraestructura hidro-agrícola, llevándolo así, a que el 86.8 % de la tierra cultivable sea de riego por gravedad y sólo el 13.2 % de la tierra sea de temporal, tiene un parque de maquinaria amplio y los agricultores están organizados, siendo la fuente directa de empleo del 30.0 % de la población económicamente activa, e indirecta y conexas de otro 52.0 %.

La ganadería está pulverizada, porque las 70.000 cabezas están distribuidas entre 8.000 ganaderos, siendo la calidad de los hatos deficiente y de baja productividad.

La porcicultura y avicultura, aunque no han registrado crecimientos espectaculares, si han venido avanzado con bases modernas, tecnificadas y competitivas, tanto a nivel nacional como internacional.

La pesca y la acuicultura tienen una gran importancia económica; es la existencia de recursos de una misma especie en cantidades importantes para hacer rentable su extracción, industrialización y comercialización; con una flota pesquera de 2,452 embarcaciones, aunque en los últimos años ha bajado significativamente y se han reducido las temporadas de captura. En contraparte se han registrado los más altos índices de crecimiento de la camaronicultura en lo referente a hectáreas de estanquería con producción y productividad.

En la industria y agroindustria, salvo algunas excepciones, como son la industria de maquila, de prendas de vestir, la industria de rotomoldeado de plástico y la industria de cajas de cartón corrugado; el proceso de desarrollo industrial tradicional y el no tradicional avanzan a menores tasas que las requeridas por los nuevos demandantes de fuentes de empleo. Siendo la industria dependiente directa e indirectamente de la agricultura y la pesca, haciéndola muy sensible. Aunque la industria de proceso y enlatado de alimentos de origen agrícola se ha modernizado y ha establecido nuevos y más estrictos estándares de calidad, las tecnologías de proceso que se han introducido, son de punta lo que le permite producir con normas internacionales de calidad. La empaquetimía ha transformado la presentación e imagen de los productos.

El comercio dispone de una infraestructura comercial trilateral. Un primer segmento lo constituyen los negocios comerciales que no disponen de un domicilio o ubicación constante que los identifique. Es limitada su infraestructura comercial, así como su capacidad de trabajo y es donde están ubicados los puestos ambulantes, fijos y semi-fijos. El segundo segmento comercial tradicional en el cual están los mercados públicos, establecimientos comerciales de bienes duraderos y no duraderos, siendo negocios de ubicación fija y permanente. El tercer segmento comercial es moderno, siendo aquellos almacenes y tiendas departamentales donde ofrecen una amplia gama de productos duraderos y no duraderos.

El turismo es una de las actividades económicas que se sustrae de la esfera del aprovechamiento del sector primario, aun cuando el municipio no es punto final de turismo recreativo, sino el paso obligado de los visitantes que tienen como destino final el circuito Mar de Cortez, Cañón del Cobre, o que se embarcan hacia la península de Baja California Sur.

Las comunicaciones y transportes se han convertido en factores fundamentales para la integración de todas las comunidades del municipio y de la región con el resto del país, ya que al optar por la globalización implica desarrollar con celeridad modernas y eficientes vías de comunicación y transportación terrestre, aéreo, marítimo y satelital para poder competir con ventajas comparativas y acortar la brecha tecnológica que nos separa de nuestros competidores.

El fortalecimiento de una comunidad municipal es el resultado de la conjugación armónica de factores de índole político, económico y social que le generan seguridad, pero que no escapan de la situación nacional y que los conflictos de

índole financiero, corrupción y delincuencia han detenido su desarrollo, así mismo la incapacidad de la economía local para generar las fuentes de empleo que reclaman los jóvenes que día con día ingresan al mercado laboral y otros que exigen se les restituya el puesto de trabajo perdido por efecto del cierre de muchos centros laborales; producen angustia en la población y emigran hacia las grandes ciudades o al extranjero.

Tradicionalmente se ha concebido al municipio como un simple apéndice del Estado y de la Federación, pero en las últimas décadas los acontecimientos mundiales han llevado a México a discutir su centralismo, a buscar que los Estados federados y sus municipios tomen sus propias decisiones, se aboquen a desarrollar sus propios programas, elijan sus autoridades más libremente y las entidades federativas cumplan así, lo establecido en la Constitución general de los Estados Unidos Mexicanos. Pero eso sí, no se pueden escapar de la "globalización" aunque ésta se ha centrado principalmente en la perspectiva económica; permitiendo una clara preponderancia de categorías, como intercambio, incentivos y mercado; olvidando otros procesos complejos como: desarrollo social, interpretación cultural y variación ideológica. Mostrando así que este factor se desarrolla paralelamente a un proceso de deshumanización, de automatización política y de diferenciación social, que cada día va haciendo más complicadas y múltiples las esferas de relaciones entre los diferentes actores.

Pero es inevitable que el municipio, el estado y el país se sustraigan de la globalización, que los lleva hasta cierto punto a homogeneizar las relaciones sociales, los patrones económicos, valores y principios sociales. Esto ha permitido

que las tecnologías administrativas y organizacionales se estén dando, existiendo una amplia transferencia de las experiencias de un municipio a otro, de un Estado a otro y de un País a otro; donde se han presentado desde cambios mínimos, simples adaptaciones, hasta grandes innovaciones.

En México es necesario considerar algunos aspectos, para entender los procesos particulares de las organizaciones públicas y principalmente interestatales. En primer lugar, la importancia de la complejidad social, ya sea por sus niveles culturales, étnicos, etc., entre dominadores y dominados y en las instancias administrativas, donde muchas veces le da la legalidad formal a lo ilegal. En segundo lugar, la trascendencia de las redes de relaciones informales, traduciéndolas en estructuras formales, y su procedimiento es el referente mínimo de relación y de interpretación sobre una agenda política. En tercer lugar, la importancia de las redes del poder, entendiendo su ejercicio como la influencia que va más allá de lo puramente económico y que junto con lo político hacen un binomio inseparable que puede ser benéfico o perverso según sean sus resultados. Todos los municipios sin excepción están permeados por el poder. Dándose una interacción de tal manera que son influenciados mutuamente; presentándose el poder micro: el cual trata el juego de la política, ya sea manifestándose con resistencia a la autoridad (levantamiento), defendiéndose con medios políticos, o negociando los contratos implícitos de apoyo, y el poder macro: estableciendo los planes, los modelos más eficaces y así, es como, se han implementado desde el modelo racional, donde el poder está jerarquizado, el modelo alternativo, externo político, o un modelo flojamente acoplado donde se distribuyen las

responsabilidades, hasta los modelos donde su jerarquización es plana, responsabilidad distribuida, autocontrol y compromiso individual y grupal.

El ejercicio del poder en la dirección de la organización se efectúa a través de la supervisión, de las acciones ejecutivas y buscando que se cumplan las reglas establecidas, integrando los aspectos políticos y la regulación del mando, manteniendo la disciplina y control para asegurar que éstos serán administrados eficientemente.

Los controles colectivos se aplican en todas las áreas, pero principalmente en los aspectos financieros y administrativos, donde se incluye: la organización, dirección y operación de las organizaciones municipales y los ambientes donde operan; surgiendo así algunas teorías, como la de la agencia y la de ayudantista. Siendo la primera: la capacidad de las Secretarías y Direcciones para responder a los intereses de los ciudadanos, y la segunda: donde las sugerencias de los Secretarios y directores van en el sentido de mejorar y reconciliar los diferentes intereses y aspiraciones de los miembros de la comunidad a la que los actores pertenecen y la dualidad de sus posiciones formales, haciendo así del conflicto una pieza permanente del manejo organizativo, y de la movilidad entre los grupos, haciéndose indispensable.

Ante tal situación la planeación nacional, estatal y municipal que antes vivía en una desmedida confianza y que era un instrumento para evitar la incertidumbre; hoy se está observando el derrumbe de esos esquemas y el renacimiento de que la única certeza es el cambio permanente, los complejos movimientos sociales, no solamente

nacionales e internacionales que siembran desorden, y donde las categorías de antaño se derrumban, como: sistema internacional, Estado-nación, plan global nacional, corporativismo, cultura nacional (nacionalismo), partidos políticos; se ven rebasados por realidades que tienden a atomizarse en todos los niveles y en todos sus actores, con diversas tendencias y marcos, basados sustancialmente en premisas culturales y étnicas, bajo lógicas no sujetas a la racionalización simple, sino compleja, cooperativa e incluso inconclusa, Elster, (1979, citado por Arellano). Se vive el derrumbe del orden y de la simplicidad, haciéndose impensable considerar a un país, estado o municipio como si tuviera una individualidad, con objetivos y medios únicos; sino que es parte de un nuevo proceso que va abarcando cada vez mas espacios, interconectándose a lugares y formas cada vez mas remotas, teniendo como único referente el espacio de la producción y distribución de los bienes y servicios.

México en sus organizaciones presenta una doble característica, desde su nacimiento, por una parte el pueblo indígena y sus culturas, y por otra a partir de la invasión española el mestizaje. Las dos, son organizaciones que guardan las características de una organización política y desarrollo cultural; pero que los grupos autóctonos son alterados y modificados en su organización étnico-cultural, con la introducción de nuevas instituciones, del mestizaje y el dominio patrimonial, que fueron las características de las instituciones coloniales.

Pero el proceso histórico continua y se presentan las luchas y los gobiernos independentistas, "democráticos", que permiten saborear algunas ventajas, pero sigue una relación dual, donde por un lado la formalidad establece una igualdad y

una reglamentación; pero, donde el actuar cotidiano, las relaciones entre los actores mantienen un acuerdo implícito de simulación y vinculación informal, es una relación que se reproduce con especificidades a lo largo del tiempo, Cabrero,(2000). La dominación sigue por la autoridad personal (nobleza indígena o criolla), para Argyris (1964); Herzberg, (1961), las instituciones, son los espacios naturales del individuo, dado sus instintos gregarios; en ella podrá satisfacer sus necesidades de reconocimiento, autoestima y autorrealización. La identificación entre los fines individuales y los organizaciones, es un proceso que se da mediante la comunicación abierta y la cooperación, características consustanciales a los seres humanos; pero en los textos de Management y especialmente el sociólogo francés M.Crozier (1964), define a la organización: como un foro de luchas de poder entre los individuos y los grupos. Visualizándose así la autoridad con un privilegio donde la participación y dominación racional legal Weberiana se ve reducidas a otras características. Donde el poder radica en la posición que tenga sobre los recursos y las funciones y según las relaciones a las que accede. Así los procesos decisorios son ajenos a una racionalidad técnica; se inclinan bastante a la imposición o a la negociación entre grupos, que es lo característico de la dinámica organizacional mexicana, que aunque presentándose una serie de normas escritas por una obsesión del orden formal-legal, pero que en el momento de la acción y de la decisión es subutilizada ante la dinámica negociadora y clientelista.

Constitucionalmente en México en la forma de gobierno, coexisten tres ordenes jurídicos y tres esferas de gobierno: el orden jurídico de ámbito federal, el orden jurídico de ámbito estatal y el orden jurídico de ámbito local. Las esferas de gobierno

son: la federal, la de las entidades federativas, y la de los municipios. Así, pues, los estados y los municipios, están sujetos al orden jurídico que establece la Constitución general, y al que establecen sus constituciones particulares, las cuales no pueden contravenir las estipulaciones del pacto federal.

Los estados deben adoptar como forma de gobierno la misma de la federación: un sistema republicano, representativo, popular y democrático: su base política y administrativa, así como su división territorial es el municipio "libre y soberano", pero al estar sujeto a la Constitución, (como lo está) no es libre, puesto que no tienen competencia ilimitada, sino que su competencia esta fijada por la propia Constitución general y Estatal, y que tanto en el ámbito federal, estatal y municipal existen los tres poderes: ejecutivo, legislativo y judicial. Así en el municipio, las disposiciones que dicta el ayuntamiento le corresponde ejecutarlas al presidente municipal ( Poder Ejecutivo); el cual tiene una doble función: Una es la política, y la otra es la administrativa: en ésta segunda, su desarrollo es acorde con la naturaleza del gobierno municipal; siendo tres fundamentalmente: las sustantivas, adjetivas y de apoyo técnico

Dentro de las funciones sustantivas se agrupan aquellas que son la esencia de ser del ayuntamiento ante la población: la prestación de servicios, la garantía del orden público y la satisfacción de factores económicos, sociales, políticos, educativos, culturales y ecológicos, a las localidades de su jurisdicción. Así mismo debe destacarse la capacidad de mantener la cohesión entre el ayuntamiento y la comunidad, la conciliación de intereses sociales en la forma de gestión que se esté llevando a cabo y otros niveles de gobierno; estatal o federal, y así se de una buena

coordinación y poder obtener los apoyos necesarios para sacar adelante todo los proyectos y programas: la negociación con grupos de presión, la conciliación de conflictos, una mejor organización y la aplicación racional de los reglamentos y disposiciones que emita el ayuntamiento.

Entre las funciones sustantivas, encontramos la prestación de los servicios públicos, asistencia social, servicios educativos, culturales y recreativos, fomento económico, comunicación social, construcción, equipamiento y operación de obras e infraestructura de servicios públicos municipales; como el agua potable y alcantarillado, calles y parques y jardines, panteones, centros de abasto, alumbrado público, ornamentación, aseo y limpieza, seguridad pública, establecimientos y rastros.

En las funciones adjetivas de la administración municipal, se requiere de una amplia movilización de recursos, ya sea para la determinación de las acciones prioritarias, para el cumplimiento de los objetivos y metas. Entre las cuales tenemos: administración de personal que es la que se encarga de regular la selección, contratación, inducción, capacitación, desarrollo-enriquecimiento, implicando el establecimiento de políticas acordes a la gestión. La administración hacendaria que es el sistema de captación, contabilización, presupuestación y erogación de recursos financieros. La administración de recursos materiales, que es la que se encarga de las actividades de adquisiciones, almacenes, inventarios y suministro de bienes muebles y materiales diversos.

Las funciones de apoyo técnico y metodológico, que se orientan a la previsión de medios y recursos contribuyen al cumplimiento de objetivos; destacando principalmente la planeación, el control y la evaluación, el diseño de nuevos sistemas administrativos. Aunque en muy pocos municipios del país se da esta función, ya que únicamente la podrán realizar aquellos que elaboran un plan de desarrollo municipal cada trienio.

Algunas funciones son similares a las que se realizan en los estados y en la federación, pero otras son de dimensiones más complejas, de mayor responsabilidad y donde intervienen factores múltiples por las implicaciones que la toma de decisiones conlleva para los diferentes grupos nacionales y estatales, gubernamentales y privados; tanto en lo político, en lo económico y en lo social y la población que es afectada.

CAPÍTULO II.

MARCO TEÓRICO: LA GESTIÓN MUNICIPAL Y EL CAMBIO.

El cambio organizacional municipal implica un conjunto de eventos que se suceden en el municipio y que reportan distintos niveles y formas de hacerse evidentes u observables, o se refieren a la capacidad que tienen los individuos de redefinir o comportarse de forma diferente llevando así a un cambio que es producto del esfuerzo diario y continuado de la organización y/o de los individuos que la integran.

Para entender el cambio de cualquier organización, puede existir una relación entre los individuos y la organización como un todo. Debe ser un proceso planeado (racional), un proceso adaptativo (intencional emergente) o un proceso accidental (cesto de basura. Castillo A.1996).

Así, el cambio organizacional se fundamenta en las relaciones que pueden establecer actores y sistemas. Resulta conveniente hacer la distinción entre el orden de nivel macro y la acción de nivel micro, que lleva a supuestos epistemológicos y psicológicos con relación a la interacción humana y de la estructura organizacional, dando las pistas para interpretar el cambio organizacional ( Lerner, 1986, citado por del Castillo.).

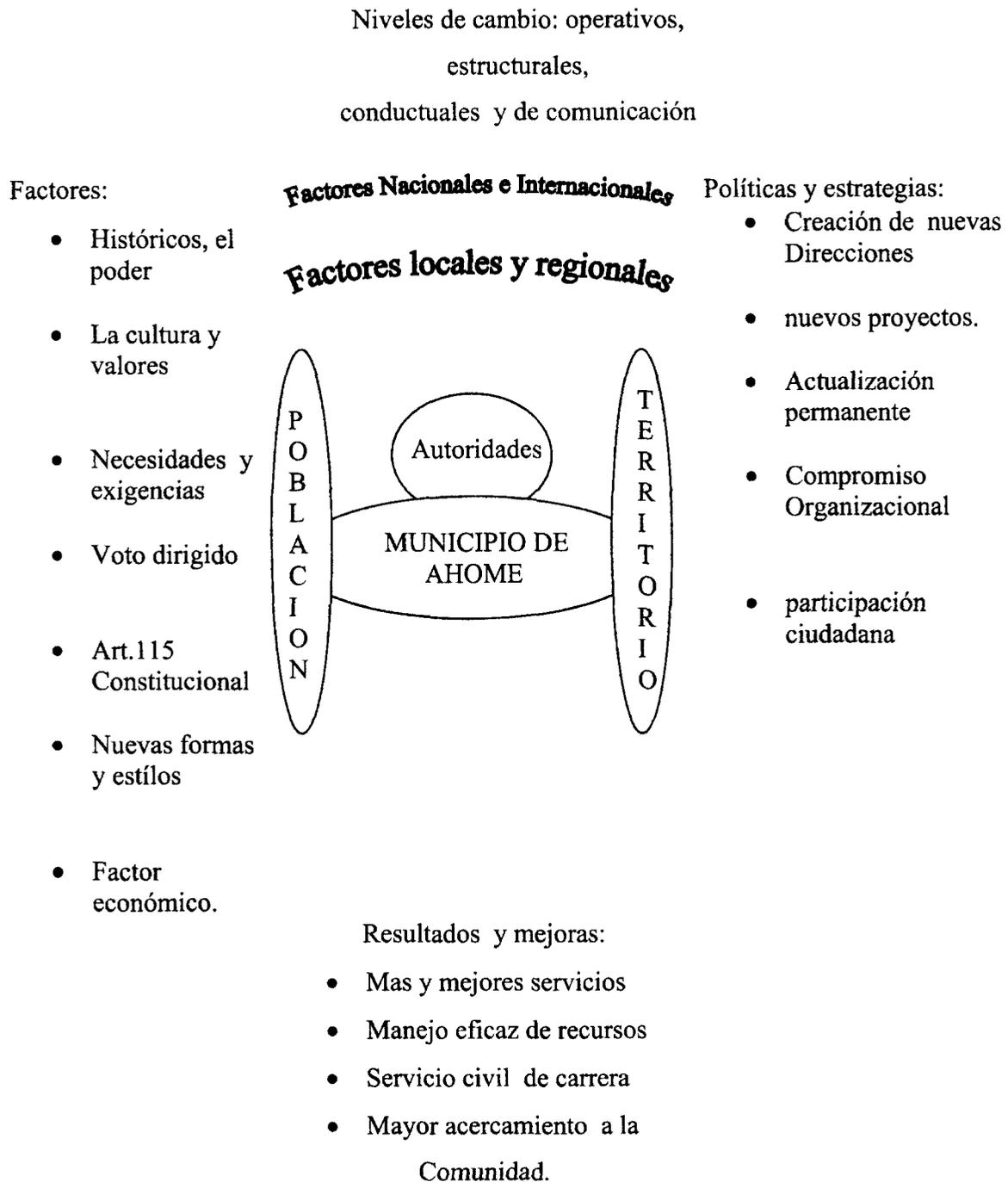
El cambio organizacional es un fenómeno híbrido ( Cabrero E. 2000) en su desarrollo multifacético, multidimensional y con diferentes focos de comportamiento. Esto indica que el proceso de cambio es sistemático, entendido como proceso que obedece a propósitos y fines previamente establecidos, teniendo una vida propia; no es totalmente controlable, pero tampoco obedece

exclusivamente a lo azaroso, a lo accidental o adaptativo. Así la relación entre actores y estructuras se hace más compleja y requiere de acercamientos imaginativos, creativos y permanentes, que permitan establecer el equilibrio entre el orden organizacional y la acción individual (Cabrero E. 2000), así se pueden entender los cambios en las organizaciones municipales, que en el país se ha venido presentado con mayor fuerza a partir del gobierno de Miguel de la Madrid (1982-1988) con la llamada "reforma municipal"; adecuando las bases institucionales del municipio, para evitar la ambigüedad en la toma de decisiones y en el ejercicio de sus funciones legítimas en la administración, como lo veremos más adelante. Ampliando sus facultades principalmente políticas en la reforma del artículo 115 constitucional; donde los municipios deben adoptar la forma de gobierno republicano, representativo, popular, sobre la base de un municipio libre y cuyas autoridades son elegidas por voto popular, directo y secreto. Con personalidad jurídica propia y planes de desarrollo autónomos entre otros.

Todo municipio está integrado por tres elementos fundamentales: su población, su gobierno y su territorio. Su población está integrada por los habitantes y vecinos que residen permanente o transitoriamente en su territorio, constituyendo la base de la sociedad y siendo ésta la portadora de las raíces históricas, sociológicas y culturales de cada región, formando así comunidades con vínculos estrechos en su interdependencia política, social y económica.

"La población es el objeto del ejercicio del poder, pero también es, en cuanto a ciudadanos, sujeto de la actividad municipal, participación en la formación de la

Figura: 2.1



(Elaboración personal: Donde se manifiestan los tres componentes básicos que conforman el municipio y sus diferentes factores que contribuyeron al cambio en el trienio 1999-2001).

voluntad general del municipio” ( INAP-BANOBRAS,1986, Manual de administración municipal).

Entre los factores que determinan las características de la población destacan: su origen étnico, el arraigo al lugar natal, interdependencia económica, el consenso sobre los objetivos comunes de las localidades, la interrelación familiar la historia del municipio y su religión.

El otro elemento es el gobierno municipal: que con su fórmula antiquísima, ha venido evolucionando hasta ejercer un poder político que lo faculta para regular, promover y orientar el desarrollo de sus comunidades dentro de un marco formativo que lo liga al estado. Sus características entre otras son: las de ser un órgano de gobierno colegiado compuesto por representantes populares, funcionando como asamblea deliberante, que es la máxima autoridad del municipio. Tiene personalidad jurídica propia, está facultada para regular el ámbito local mediante la expedición de reglamentos. Tiene funciones políticas y administrativas para ejercer sus potestades en el territorio municipal y respaldadas constitucionalmente. (Martínez Cabañas, Gustavo. 1987, Administración estatal y municipal. UNAP. México.)

Sus autoridades: el presidente municipal, que es el responsable directo de toda la gestión municipal apoyado por las diferentes secretarías y direcciones, con sus funciones específicas: la secretaría general del ayuntamiento, la cual tiene como

función principal, ser el enlace entre la presidencia municipal, el cabildo y las secretarías y direcciones. La secretaría de seguridad Pública y tránsito municipal, teniendo su sustento legal el artículo 115 fracción III inciso H, y en el artículo 21, donde se manifiesta que la seguridad pública es función de la federación, de los estados y de los municipios, quienes deben proporcionar seguridad a la población y prevenir la delincuencia. La secretaría de desarrollo urbano y obras públicas, que tienen como finalidad: supervisar, evaluar y coordinar las actividades de planeación, construcción y todo lo relacionado con desarrollo urbano y ecología. La dirección de desarrollo social (DIDESOL) la cual tiene la función de planear, elaborar y promover proyectos de viviendas y escuelas dignas, para quienes lo requieran y en donde se solicite. La dirección de salud, tiene como finalidad: prevenir las enfermedades, brindando atención principalmente a personas de escasos recursos económicos, coordinar programas contra enfermedades, contra adicciones (drogas, alcohol, tabaquismo, etc.) y programas de medicina preventiva en general. La dirección de Servicios públicos, es la encargada de implementar programas relacionados con un buen servicio en el alumbrado público, mantenimiento de calles, parques y jardines, mantenimiento de mercados y de panteones. La tesorería municipal, tiene como funciones principales: recaudar los recursos financieros y controlar los gastos del H Ayuntamiento, elaborar proyectos de ley de ingresos y de presupuesto de egresos, custodiar y administrar adecuadamente los ingresos del Ayuntamiento. La dirección de egresos, implementar sistemas contables que permiten el control y eficiente aplicación de los recursos económicos del municipio. La dirección de ingresos, debe ocuparse

principalmente de la realización de la cobranza en todos los rubros marcados por la ley de Hacienda. La dirección administrativa, debe coordinar y evaluar las diferentes actividades que realizan en cada departamento. La dirección de participación ciudadana; gestiona, coordina y desarrolla programas de seguridad pública, alumbrado, revestimiento de calles, brigadas de salud, drenaje, educación cívica y cultural en el área urbana. En el área rural e indígena, gestionar ante la presidencia municipal, recursos, permisos y otros para cubrir las necesidades que los comités de ejidos o comunidades indígenas requieren. La dirección de deporte, debe proponer y coordinar programas en pro del deporte, como es la implementación de espacios físicos, la creación de comités y la realización de eventos deportivos tanto en las poblaciones como en los ejidos. Todas estas secretarías y direcciones en coordinación con los regidores, participan en comisiones, tanto al nivel de gobierno como en una organización administrativa para la gestión de sus decisiones.

El territorio es el espacio geográfico donde se asienta la municipalidad, siendo al mismo tiempo donde se circunscriben su jurisdicción, existiendo marcadas diferencias desde los extremos mínimos hasta los máximos.

En sus tres elementos que lo integran, se requiere una coordinación y connotación política que vaya más allá, permitiendo un desarrollo de las interdependencias con la federación y los estados, para el cumplimiento eficaz de los fines de la organización del poder, dándose una sincronización y unificación de las acciones para proporcionar una adecuada calidad, oportunidad y dirección para lograr un objetivo común.

El municipio como realidad social ha continuado esa constante transformación, por lo que está obligado a elaborar una clasificación más precisa, completa y flexible donde abarque en su justa dimensión la importancia de todos los indicadores que forman parte de la vida municipal, es una tarea que debe desarrollarse en los ámbitos académicos y prácticos de la administración pública ya que es un instrumento indispensable para captar lo que es esencial y va a servir para fundamentar reformas e innovaciones municipales a fondo.

Las organizaciones públicas en su evolución organizacional han presentado diferentes estadios tratando de dar respuesta a los diferentes momentos socio-históricos y a los factores que originaron dichos cambios, sus dimensiones y profundidad, en su fondo y en su forma, ya sea por su tamaño, por la nueva composición de las fuerzas políticas, por la paulatina toma de conciencia del pueblo y por las exigencias del exterior, por estar inmersos en un desarrollo global. Cuando se presentan estos tipos de cambios radicales es lo que se llama innovación, entendida como: “ el hacer nuevas cosas, lograr nuevas combinaciones de recursos o hacer las cosas de una nueva manera”( Dávila 1991), donde se asume desde técnicas o métodos de gestión, hasta llegar a un constructo social complejo en el que una variedad de factores individuales, organizacionales y contextuales afectan su adopción” (Damanpour, 1989, citado por Cabrero.).

Aquí hay que distinguir entre cambios técnicos y cambios administrativos, sin desvincularlos del desempeño organizacional. Es de suma importancia delimitar las fases de iniciación, desarrollo y puesta en marcha, centrándose en su fase de ejecución (Cabrero 2000), ya que en la puesta en marcha es cuando sus miembros han asimilado el uso de un nuevo recurso, sistema, programa o política.

Para Drazin (1990), los cambios son acciones de individuos y grupos que buscan establecer, mantener o defender cotos de poder. Todo cambio es fruto del poder de un grupo y resultado de negociaciones y percepciones de los actores de la estructura de poder. Los cambios siempre tienen un carácter estructural-funcional abarcando la integración de nuevos procesos y la adaptación de nuevas formas organizacionales, o marcos de referencia para el cumplimiento de las metas propuestas.

Las organizaciones de la administración pública están inmersas en un entorno complejo, donde intervienen diversos factores, tanto políticos, y culturales entre otros; relacionado con este aspecto en América Latina es todavía más porque en ningún país del área se ha vivido un relativo equilibrio económico, se ha pasado de crisis en crisis, siempre se está dependiente de apoyos internacionales para el desarrollo de varios programas sociales, con una gran dependencia tecnológica, con una inestabilidad política, y con una deuda externa e interna elevada, que llevó al cambio de modelo de desarrollo económico basado en la sustitución de importaciones por la de exportador secundario, a esto se agrega el estricto control de la tasa de inflación, la contención salarial, la privatización de una parte del sector para estatal, de la banca y la atracción de la inversión extranjera. Este nuevo

modelo (neoliberal) ha debilitado también el movimiento obrero tradicional impulsando a buscar nuevas formas de organización, y nueva recomposición de la clase trabajadora, que desde tiempos históricos ha venido trabajando por lograr mejores reivindicaciones, utilizando todas las formas de movilización, pero que algunas veces han sido funestas (Cananea, Río Blanco).

Sin dejar pasar por alto la perspectiva política; desde el punto de vista aristotélico: el cual no podía entender política sin estado, porque es una reflexión sobre éste, sobre su origen, sobre la organización de sus habitantes, sus formas de gobierno, sobre su educación, la familia y la relación estado individuo, implicando la toma de decisiones y la administración pública "integral". Buscando siempre el bien común, la supremacía de la comunidad y el desarrollo de todos y cada uno de los miembros que la integran.

Ésta es la visión de muchos filósofos, sociólogos, economistas, etc. pero en América Latina, a partir de la década de los 80.s se han venido implementando reformas laborales "integrales" concertadas con "trabajadores" y empresarios; aludiendo que el modelo de desarrollo aplicado en años anteriores, está agotado, que la protección a la industria: sustitución de importaciones, ha sido causa de muchos males, que la agricultura no avanza por que el modelo está diseñado para que el sector primario transfiera recursos a la industria y que todo ha llevado al aislamiento económico de cada uno de los países, estados y municipios Latino Americanos, frente a los grandes mercados del mundo.

México no podía ser la excepción, desde el gobierno de Miguel de la Madrid con la "reconversión industrial" y posteriormente con Carlos Salinas de Gortari, que se establece un modelo económico de apertura "neoliberalismo económico" venta de paraestatales, tratado de libre comercio con América del Norte (TLCAN), se impulso con tanta decisión, sin importar las graves implicaciones para todos los sectores de la vida nacional: siendo producto del régimen presidencialista, del unipartidismo cameral y de la falta de formación política de los ciudadanos mexicanos. Esto ha limitado enormemente el desarrollo y las reformas para el fortalecimiento municipal y el ejercicio de sus derechos de libertad, lo cual supone autonomía interior en el orden administrativo, político y hacendario.

Todas las organizaciones permanentemente están cambiando, ayudando así a la buena o mala marcha de las mismas, al uso de sus recursos materiales, como: financieros, tecnológicos y sus activos; así como el ser humano que es el que hace posible el movimiento de todo el engranaje organizacional, desde sus diferentes y variados roles tanto al interior como al exterior, pudiendo ser: la dirección, el consejo de administración, el staff, los empleados, proveedores, clientes, medios de difusión y comunicación, asociaciones empresariales, competidores, los grupos de interés, "el público", la familia y otros. Otros cambios están enmarcados en una escala axiológica que es expresada en las creencias, para determinar el comportamiento, grado de convicción y entrega necesarios, los retos, el aprendizaje y el estilo personal de gestión. El, o los que toman decisiones para que se den los cambios, siempre deben buscar equilibrar dos fuerzas: lo económico y lo social, sin perder de vista la orientación hacia el futuro, la creencia en ciertos principios,

fundamentales del comportamiento humano. Poseer fuertes convicciones y no dudar en exponerlas. Ser políticamente sagaces, saber cómo utilizar el poder, tanto para la eficiencia como para el bien común. Ser empáticos, ser consultivo y orientado al equipo. No perder nunca de vista las cuestiones sociales y ambientales, la adaptación a los cambiantes papeles y relaciones de los sectores de las clases sociales, la visión y la misión del gobierno, del efecto y sus regulaciones.

Éstas serían decisiones que llevan a cambios " racionales"; pero para Nils Brunsson C. (1982) también existen la toma de decisiones "irracionales", en una investigación normativa, se encontró que las personas estudiadas no son lo suficientemente inteligentes para comportarse racionalmente (es explicación chovinista). En su perfil psicológico señala que ciertos tipos de irracionalidad son características inherentes de los seres humanos ( la racionalidad completa existe sólo en las fórmulas matemáticas, computadores, etc.). Los cambios, a veces, no son los adecuados por que la información es incompleta o se tiene mucha información, dificultándose así su comprensión, selección y jerarquización.

Todo cambio conlleva una decisión, la cual no debe de ser tomada como producto final, sino que cada una de ellas da inicio a nuevas acciones, teniendo aspectos cognoscitivos, motivacionales, afectivos y de compromiso. Pero además debe tener una orientación ideológica, como lo han demostrado recientes investigaciones; donde los miembros de la organización comparten intereses, los cuales determinan su participación en una organización; percibiendo su medio, su historia y su futuro. Algunos conocimientos, perspectivas y actitudes persisten con el tiempo. A estos

fenómenos cognoscitivos se les ha llamado marcos de referencia, mitos, o estrategias organizacionales.

Dicha orientación ideológica rige la vida y el desarrollo de cualquier organización, llevándola al establecimiento de sus propios objetivos; como es en el caso del municipio, el cual impulsa programas de participación comunitaria; implementado distintas tareas de desarrollo, buscando métodos eficaces para mantener una comunicación constante entre autoridades y ciudadanos y así puedan expresar libremente, y de manera más efectiva, sus necesidades y propuestas que faciliten los cambios, creando mecanismos de coordinación y autosuficiencia financiera que apoyen programas de desarrollo y proyectos productivos basados en las potencialidades del municipio. Mejorar permanentemente la calidad de los servicios públicos, con una participación cada vez más efectiva de la sociedad civil. Promover e implementar decisiones que fortalezcan al municipio siguiendo las facultades que le concede el artículo 115 constitucional. Actualizar las bases jurídicas y reglamentos que rigen las organizaciones municipales. Promover la concertación y coordinación interinstitucional entre los sectores sociales y privados y los tres niveles de gobierno, para integrar acciones y recursos a favor de la organización.

Apoyado siempre en los instrumentos jurídicos establecidos en el artículo 115 de la Constitución política de los Estados Unidos Mexicanos, siendo la base de la división territorial y de la organización política y administrativa de los estados de la república, señalando sus características básicas y otorgándole facultades y atribuciones para los diferentes aspectos de su administración.

Las características principales son: libertad política, entendida como la posibilidad del ejercicio del poder político local de acuerdo a las circunstancias específicas del lugar y el momento; ya que las autoridades municipales no son agentes subordinados a otros del poder público.

La administración tiene la libertad de organizarse administrativamente como mejor les convenga para el ejercicio de la acción administrativa local. Con personalidad jurídica, siendo la capacidad que tiene el municipio para ser sujeto de obligaciones y derechos y manejar su patrimonio conforme a la ley, pudiendo celebrar convenios con otros entes, sujetos a derechos y obligaciones.

Estando obligado a prestar los servicios públicos de: agua potable y alcantarillado, alumbrado público, limpiar mercados y centrales de abasto, panteones, rastro, calles, parques y jardines, seguridad pública y tránsito y otros que las legislaturas locales determinen (artículo 115 constitucional fracción III) y las relaciones laborales de sus trabajadores se regirán por el artículo constitucional 123.

Determinar Sociológicamente un patrón único de la dinámica que guarda la relación de la población con respecto a sus autoridades, por ejemplo los municipios Oaxaqueños y Chiapanecos que conservan sus patrones tradicionales en relación con el gobierno estatal. Las principales políticas para el fortalecimiento de los municipios fueron emanadas en la década de los 80.s y 90.s, enmarcado en la política de descentralización y mayor autonomía municipal, manifestadas en la incorporación al régimen estatal, o municipal, parte de instituciones u organismos federales para fortalecer la capacidad estatal y local, para la realización de obras y

la prestación de servicios públicos. Participación en las funciones de la administración pública federal y estatal, cuando sean de interés general, esté directamente vinculado a los programas de desarrollo económico u social de la entidad o de los municipios y su ámbito de acción e influencia incluya a la localidad.

Apoyo de la secretaría de programación y presupuesto para estudios de factibilidad de descentralización y de modernización de la administración pública estatal o municipal, la transferencia estatal a los municipios de las funciones relativas a la regularización de la tenencia de la tierra; la creación y administración de las reservas territoriales municipales con apoyo del gobierno federal y estatal.

Descentralización de empresas productivas, siempre y cuando los municipios cuenten con infraestructura y capacidad administrativa y financiera suficiente: así mismo de manera conjunta, determinar los estímulos para la producción de las ramas agropecuarias y pesqueras, como también para actividades industriales y comerciales

El municipio es una "red", es un modelo de relaciones sociales entre grupos de personas, posiciones u organizaciones (Grandor Anna y Gluseppe 1995). Así, para su buen desarrollo, el municipio presenta una coordinación intergubernamental que por su propia naturaleza y análisis, se divide en coordinación administrativa y coordinación económico- financiera.

La coordinación administrativa tiene como propósito: mantener el equilibrio ante la excesiva concentración de los procesos y funciones de los diferentes grupos o dependencias de la administración federal, manteniendo así los intereses del

bienestar público para evitar duplicidad de acciones. Como ejemplos se pueden encontrar la política de migración y población, en la que los estados y municipios colaboran con la Secretaría de gobernación, en la vigencia de la legal estancia de los extranjeros en el país: así mismo, la administración local tiene el compromiso de incorporar a las actas de registro civil el número de clave única del registro de población. Esto implica un consenso entre las diferentes estancias, una delegación de poder y políticas que conjuguen los intereses de la administración y de la sociedad.

En la coordinación económico-financiera, tiene como antecedente la excesiva centralización, originando desigualdades regionales, y con esto se busca una más justa redistribución de los beneficios del crecimiento económico.

La estrategia que ha venido implementando el gobierno Mexicano en sus reformas administrativas en política económica, es la planeación integral, entendida ésta como: una acción conjunta de los sectores público, privado y de toda la sociedad en su conjunto, a efecto de enfrentar los grandes conflictos que ha originado el modelo de desarrollo económico (neoliberal) y su relación con el exterior, la centralización, la desigualdad económica de las regiones y la crisis general de la economía mexicana. De aquí la importancia de la coordinación entre los tres niveles, principalmente en estas épocas de cambio y llegar a formas híbridas que regulen la interdependencia entre los diferentes organismos, y a la vez, sirvan de intermediarios los estatales con los federales y municipales.

En la historia de las organizaciones tanto públicas como privadas, siempre encontramos expresiones de, resistencia al cambio, ¿Por qué cambiar? Si como estamos trabajando, está bien; ¿Para qué correr el riesgo de querer hacer las cosas de otra manera? ¿Para qué salir de lo ya establecido, de lo rutinario?. Pero de lo que no nos damos cuenta o no nos queremos dar cuenta es que los cambios se están dando, aunque algunas veces imperceptibles, o muy lentos; y me atrevo a decir que los cambios se dan con nosotros o sin nosotros y de aquí depende el éxito o fracaso de las organizaciones.

Porque cambiar no es sólo renovar los puestos de trabajo, cambiar funciones, hacer o cancelar proyectos y programas; sino que es mucho más; hay que concientizar a sus integrantes, para que se dé un cambio de actitud, de mentalidad y luego sin pensar en el cuándo y el cómo y en el para qué; modificar los reglamentos, los procedimientos, sustituir valores y símbolos; inculcar una nueva cultura, presentando los elementos necesarios (sistemas, modelos, formas etc.) que han venido surgiendo sobre el cambio organizacional y enfocarlos al municipio como célula de la nación, entidad gubernamental y que su propósito sea mejorar cada día en la prestación del servicios a la comunidad. Es decir, se presenta una dicotomía entre actor y sistema, entre orden y acción (Alexander 1998), entre comunidad y autoridades municipales. De aquí se desprende que el cambio se presenta de múltiples formas y en distintos niveles de complejidad; es un proceso híbrido (Coronilla Raúl, Castillo Arturo 2000. Reformado al gobierno) y no siempre congruentes con los objetivos y metas del municipio, porque algunas veces debe

responder a políticas y a cambios nacionales y estatales, sacrificando algunos aspectos propios de la cultura municipal.

Pero el cambio debe ser tanto individual como organizacional, ya que conlleva la capacidad de redefinir su comportamiento individual, que es el prelude del cambio en la institución y el mejoramiento de la conducta interpersonal y entre grupos. El cambio es aquella actividad que busca transformar los procesos y estructuras de la institución, para así poder adaptarse a su entorno y perpetuarse. También se encuentra que el cambio puede tener múltiples interpretaciones: considerando al cambio como el punto central de la planeación estratégica, de la calidad total, de la reingeniería. En estos modelos, métodos o técnicas de gestión, se hace énfasis en la necesidad de cambio como un elemento fundamental para la transformación y la implementación de nuevas formas de organizar, estructurar o valorar el trabajo de los individuos ( Brocka,1992,Champy y Hammer 1994,Gilbreath 1989). Pero para entender mejor el cambio organizacional, se debe delimitar ¿qué se está entendiendo por Organización?, que puede ser un agregado humano con estructuras definidas: jerárquicas, de autoridad y capacidad de toma de decisiones delimitada, y en donde se persiguen uno o varios fines determinados, a partir de varios medios funcionalmente diferenciados y coordinados (Scot,1994, Shein 1970, Thompson 1997), que nos llevan a interpretarlo como un sistema; pero esto en la vida real nos puede conducir a tropiezos, porque es una concepción más compleja y dialéctica; más bien es una "arena política"un "conjunto de elementos flojamente acoplados" o como una "anarquía organizada": entendido como un agregado humano en el que se carece de claridad en los objetivos perseguidos, los

procedimientos de trabajo son indeterminados; la toma de decisiones implica un constante flujo de individuos, la responsabilidad y jerarquía de la autoridad no están bien definidas (Cabrero 2000).

Una vez entendido el concepto de cambio y de organización se debe volver los ojos a los modelos, métodos o esquemas organizacionales que están sustentados por un sistema racional, como un sistema natural y abierto o como un sistema flojamente acoplado.

En el sistema racional sus arreglos estructurales dentro de la organización están establecidos de forma deliberada y diseñado para obtener con eficiencia, ciertos fines previamente establecidos. Para esto se requiere desarrollar un conjunto de arreglos institucionales que motiven a los individuos, para proporcionar los parámetros por medio de los cuales los individuos son seleccionados, reemplazados o promovidos. El comportamiento de los miembros de la organización se desarrolla en términos de cadenas de medios a fines, y la visión económica del comportamiento humano es primordial para la institución. Pero las críticas no se hicieron esperar, y Simon (1947) replanteó estos supuestos, y al modelo del hombre económico, contrapuso la idea de hombre administrativo; ya que para él, el individuo presenta ciertos límites naturales para almacenar y procesar información, y su comportamiento no es en términos de buscar lo mejor, y sólo la mejor solución posible, maximización; sino que se conforma con la solución que satisfaga las preferencias mínimas que tenga, es una racionalidad limitada.

Cualquier institución entendida como un sistema natural y abierto es sumamente compleja, porque se interesa en el comportamiento de los individuos e indaga el tipo

de relaciones que establecen entre sí los participantes de la organización y éstos con su entorno donde conviven diferentes intereses, metas y preferencias, y al no satisfacerlos, los individuos se ven involucrados en varias situaciones de conflicto, siendo resueltas por medio de la negociación o por cualquier otro tipo de intercambio (March y Simon 1959, Cyert y March 1963). En esta coexistencia entre lo ideal y lo real de la organización, surgen dos dimensiones íntimamente ligadas: la dimensión formal y la dimensión informal. En esta dualidad se puede entender que los individuos en una organización formal, generan reglas y formas de comportamientos informales, tales como: ciertas formas de identificar el estatus o poder de algún individuo, redes de comunicación e información y arreglos de trabajo "subterráneo"; entre otros (Selznick 1957). Para esta visión, la organización es un grupo social o agregado humano que intenta adaptarse y sobrevivir en sus circunstancias particulares y cuyo fin último es la sobre vivencia, y al ser ésta la más importante, al cambio organizacional hay que verlo más como un fenómeno de adaptación, que de planeación racional. El cambio como adaptación es: realizar ajustes, transformaciones organizacionales, abandonando su descripción racional para ubicarse más en el terreno de los constantes cambios y negociaciones que se llevan a cabo en las organizaciones y que implican diferentes niveles:

El nivel operativo ( del cambio).

Éste nivel se entiende, como el llevar a cabo nuevas tareas, nuevos procesos, que surgen después de un diagnóstico real de la administración municipal y el descubrir

las nuevas exigencias de la sociedad: local, regional, nacional e internacional; reformas gubernamentales y un nuevo dinamismo político por su pluralidad y por una mayor democracia. Incluyendo aquí los cambios administrativos, normativos, de planeación estratégica, de técnicas de gestión, de sistemas participativos, de servicios municipales e implementación de nuevas tecnologías.

Este nivel es el más fácil de detectar, ya que se puede observar fácilmente y establecer los logros en la gestión municipal, en su eficiencia, eficacia y productividad.

El nivel estructural (del cambio).

Éste nivel de análisis, se entiende como la búsqueda de alternativas, de modelos o formas organizativas, que den respuesta a las exigencias y que lleven al cumplimiento de los objetivos de la organización; llevando al planteamiento de reformas reglamentarias, normativas o la implementación de nuevos marcos regulatorios y la motivación para que nuevos actores participen en la redistribución del poder a partir de instancias colegiadas, como: consejos, comisiones, comités u asociaciones civiles.

El nivel conductual de quienes participan en los cambios.

Aquí se refiere a las expectativas de la comunidad y demás grupos implicados en el cambio; posiblemente conlleve cambios de patrones de conducta, para aceptar los

cambios en: reglamentos, en la forma de gobernar, las nuevas alianzas, la pérdida aparente del poder la diseminación y delegación de funciones, aceptación de otros valores institucionales, y un mayor compromiso de cada uno de los individuos que participan en la gestión municipal, tanto al interior del Ayuntamiento con entre los que forman parte de algún organismo colegiado.

El nivel de comunicación (en el cambio).

En éste nivel se buscan nuevas formas de comunicación, y mecanismos de interacción entre la administración municipal con la comunidad, con su entorno y con los otros niveles de gobierno, estatal y federal. Se analizará la capacidad de interlocución del gobierno municipal en turno, con sus gobernados y la implementación de programas de cogestión, entre las autoridades, las organizaciones sociales y otros agentes que den solidez y credibilidad a propios y extraños y así se abran las puertas para una comunicación más productiva, un lenguaje más plural para hacer del municipio un centro atractivo para la convivencia y la inversión.

Cuando se habla de un sistema “flojamente acoplado”, no es ortodoxo porque cuestiona todos los modelos tradicionales y se inserta en el concepto de sistema establecido por Miller (1978) como un “conjunto de unidades interdependientes que establecen fuertes vínculos entre ellas, es decir, que la movilización de una unidad significa el reajuste o movilización del resto del sistema”; por lo tanto, este modelo es ambiguo e incierto; ya que no existe una relación causal entre las

unidades que componen el sistema, y porque sus capacidades de control y planeación son limitadas. Entonces un sistema flojamente acoplado existe cuando la relación entre la unidad A y la B es:

1. más esporádica que constante.
2. más ocasional que consistente;
3. más significativa que significativa
4. más indirecta que directa, y
5. más eventual que inmediata ( Weick, 1982)

Como ya se expresó anteriormente, la organización nos lleva a una dicotomía, aparentemente contradictoria: la estabilidad aparejada al cambio, de orden y acción donde se manifiestan las acciones de los individuos, y la organización como un todo, como sistema, que manifiesta su existencia a través de ciertas normas y procedimientos de trabajo que se presenta en toda organización (funciones). Junto con el concepto de funciones, aparece el de "estructura" (armazón que sostiene el edificio organizado), que es el espacio en que se desarrollan las funciones que se presentan en diferentes formas o tipos, dependiendo de la posición que se ocupe en la estructura organizacional; pudiendo ser funciones programadas o no programadas. Donde la vida de la organización no es solamente la interacción de estas dos funciones, sino que es mucho más compleja, donde intervienen las capacidades de negociación que pueden modificar, obstaculizar o bloquear las decisiones tomadas en el ápice estratégico. Esta situación nos muestra el porqué las organizaciones no sólo se comportan como sistemas racionales, sino también como sistemas abiertos y naturales o como sistemas flojamente acoplados.

Sin olvidar que las organizaciones están integradas por individuos, es necesario descubrir las motivaciones que tiene una persona para actuar de una o de otra forma determinada. En teoría existen múltiples interpretaciones que van desde aquéllas que buscan la maximización de sus objetivos o metas; hasta aquéllas que presentan al individuo como un actor que responde más a cuestiones o motivaciones que escapan de su control o medición, pudiendo ser estos estímulos del medio ambiente o internos, como: valores, creencias y ciertas preferencias culturales. Entre estas dos posiciones extremas se pueden encontrar una serie de teorías, lo que nos lleva a un "continuo" teniendo como extremo la visión individual (racionalista) y aquélla que descubre la conducta humana como resultante de valores y de la cultura.

Como lo plantea Cabrero (2000) aquí podemos hablar de tres puntos: en primer lugar, de una perspectiva de la acción basada en los supuestos del actor individual: siendo sus principales componentes de la acción: los objetivos, las alternativas, las consecuencias y la elección. Luego se presenta la elección en base a la satisfacción del valor, vinculándose con el modelo de los sistemas naturales y abiertos y la organización es una "arena política" pero que saben dirigir sus acciones para conseguir sus objetivos personales o/y grupales. Por último, encontramos teorías que consideran a la acción organizacional orientada no por objetivos claros y explícitamente definidos, sino por el contexto en el que el individuo está inserto (Brunsson y Olsen, 1993; March y Olsen 1976).

La organización, entonces, está conformada por un contexto con múltiples yuxtaposiciones de intereses individuales y simples accidentes (Lerner 1986), ya

que los individuos son quienes definen los procedimientos y los demás eventos sobre la base de intencionalidades personales o contingenciales; dependiendo de la capacidad humana para interpretar la realidad de negociación y de construcción de nuevas situaciones.

Todo cambio presenta dos vertientes: una, como un proceso de planeación, donde todas las actividades se llevan a cabo de una manera consciente e intencional de cambiar, ya sea a nivel individual, grupal o de la organización en su conjunto (Goodman y Kurke 1982), o aplicando una planeación algo secuencial, racional que tienda al mejoramiento en su eficiencia y eficacia de la organización, y como lo expresa Cabrero (2000), este proceso es producto de la iniciativa de uno o varios actores o agentes de cambio que de forma objetiva realizan un diagnóstico de la situación que guarda la organización; definiendo aquellos asuntos que se consideran como problemas y diseñan diferentes rutas de acción para resolver dichos problemas e instrumentar alguna de estas posibles alternativas para resolver el problema.

Entendido así: el cambio es un problema técnico donde los individuos persiguen objetivos coherentes y la tarea de la organización es encontrar relaciones o conexiones entre el trabajo, y los valores, preferencias o necesidades y predisposiciones de los individuos. Entonces, todo cambio se inicia y termina con el cambio de los individuos que participan en ello, llevando a la transformación de la organización en todos sus niveles mediante procesos de grupo; basando su éxito en el supuesto de que la gente debe mejorar personal e institucionalmente.

Para que el cambio sea permanente en la organización, se requiere un “agente interventor”, quien esté induciendo procesos de variación con el fin de lograr modificaciones en los elementos inherentes a la conducta individual (Cabrero 2000).

Ésta puede ser tarea del ápice estratégico o de la tecnoestructura, donde puede haber participantes que son capaces de introducir innovaciones creativas al sistema. Como lo afirma Katz y Kahn (1977) que las organizaciones son sistemas abiertos que logran estabilidad mediante sus estructuras de autoridad, sus mecanismos de recompensa y sus sistemas de valores, cambiando cuando en el exterior haya cambios significativos, llevándola a aprender, a adaptarse para responder al futuro. Cyert y Mach describen esta forma de aprendizaje de la siguiente forma: La adaptación de los objetivos perseguidos dependiendo de las experiencias previas de la propia organización. La adaptación al contexto externo se lleva a cabo a partir de que la organización aprende a reservar su atención a ciertas partes de su medio y a ignorar otras, es decir, no se considera el medio ambiente en su totalidad.

En contraposición a lo que afirma Kalz y Kahn, Mach y Olsen (1976) suponen que los procesos de cambio en las organizaciones ocurren con un ciclo cerrado descrito de la siguiente forma: Las expectativas y preferencias de los participantes afectan su comportamiento individual. La suma de los comportamientos individuales influye, a su vez, en las decisiones organizacionales. Las decisiones organizacionales individuales inducen ciertas respuestas del medio ambiente.

Las acciones que emprende el medio afectan las expectativas y referencias de los individuos.

Uno de estos autores, Mach (1994), ha presentado múltiples factores que hace que el decisor sólo tenga un control limitado o marginal sobre las acciones, siendo una actividad confusa y ambigua; expresando la compleja red de relaciones que se producen en torno y dentro de los procesos de cambio, presentándose con sus características propias: la ambigüedad de la intención: imposibilidad de especificar qué propósito persigue la organización. La ambigüedad de entendimiento: dificultad de entender qué es lo adecuado hacer en la organización. La ambigüedad de historia: dificultad de determinar por qué, y cuándo sucedió un proceso decisorio. La ambigüedad de organización: imposibilidad de poder identificar patrones de conducta y participación de los actores en la toma de decisiones.

La visión de estos autores; es que todo proceso de cambio implica toma de decisiones, la cual se relaciona con el comportamiento individual, la acción organizada y las reacciones del entorno. Considerando así la toma de decisiones como un cesto de basura, donde los participantes arrojan problemas y soluciones en función de la cantidad de cestos, de la mezcla de problemas y del tiempo que se disponga; de tal forma que no es el resultado de alguien en específico, sino de todo un complejo proceso que no puede seguir un orden cronológico o una secuencia precisa, una variación de recursos e intervención del medio ambiente; demostrando una vez más que el cambio sigue trayectos o rutas caprichosas, de acción

compleja, antes de llegar a un resultado final, sin perder el equilibrio entre sus diferentes partes que la integran.

#### 2.1. Factores que pueden influir en los cambios organizacionales.

Desde que se ha presentando el fenómeno del "cambio" en la administración pública, algunos gobiernos han avanzado más que otros; dependiendo de la sensibilidad, de la filosofía e ideología de los pueblos, de sus gobiernos, de las exigencias tanto del interior de su estructura como del exterior y/o de la preocupación del cómo conseguir que los empleados colaboren más o tener la seguridad de que tanto organizaciones como empleados se sientan obligados a mejorar.

Entre los diferentes factores encontramos: la estructura del poder, los sistemas administrativos, la estructura organizativa, los procedimientos de trabajo, las tareas, las circunstancias externas, la historia y la tradición del municipio, las prácticas de gestión, la predisposición de los dirigentes, la predisposición de los empleados. En estos cambios juega un papel muy importante la cultura; llevándonos a un cambio de los paradigmas de la gente, los supuestos populares ( filosofía popular) y para que suceda esto hay que seguir algunas pautas, como introducir anomalías y /o disonancias y ayudar a la gente a percibir las; proporcionar un paradigma nuevo que esté claramente definido, dará tiempo a la gente que se encuentre con la zona neutral; dar "piedras de toque" y proporcionar una red de seguridad. En el sector público éstas pueden ser: consultas de forma regular y sistemática con las

personas que utilizan los servicios para que cuando se tomen las decisiones se tengan en cuenta las opiniones de los usuarios de los servicios y sus prioridades en lo referente a su mejora en todos los sentidos.

Los procesos de cambio de modelos mentales pueden darse de forma “repentina” o gradual; entre los seres humanos suele ser a veces repentino (abren los ojos) pero en las organizaciones suele ser paulatino, por los múltiples factores y personas que la integran, y donde intervienen procedimientos psíquicos que están entrelazados e integrados con las ideas, las emociones y las experiencias; las cuales dan paso a una serie de herramientas que pueden contribuir o no, en el cambio de mentalidad de los empleados; como son: la manifestación de las ideas preconcebidas, las “cuotas” de rendimientos, las visitas a las instalaciones, los grupos de aprendizaje, el fomento de la misión (declaración de principios), la elaboración de una “visión” común, la articulación de los principios, las creencias y los valores de la organización, la utilización de un nuevo lenguaje, los centros de formación propios, la orientación de los nuevos miembros que los lleve a comprender la misión, la visión y los valores organizacionales.

## 2.2. Modelos de cambio organizacional

Algunos gobiernos y empresas, han avanzado más por el camino de la reinversión y del cambio que otros; planteándose diversas preguntas: ¿cómo podemos acelerar el proceso de cambio?. ¿Cómo podemos conseguir que los empleados colaboren

más?. ¿Cómo podemos tener la seguridad de que todas las organizaciones y todos los empleados se sientan obligados a mejorar?.

Para cambiar no es suficiente plantearlo, cambiar los incentivos, las estructuras, los sistemas administrativos; sino también la cultura, institucionalizar el cambio, modificar su visión, sus fines, su responsabilidad y su forma de repartir el poder. No hay que confundir este fenómeno con la privatización, con la venta de activos, la subcontratación y los usos de otras herramientas que conllevan privatización. Lo importante es conseguir que el gobierno sea más eficiente y eficaz, menos corrupto que tenga mayor sensibilidad hacia la población dejando de lado los intereses personales, familiares, grupales y partidistas y se aboque al servicio público con sentido humanista y colectivista. Tampoco es un sinónimo de "gestión de calidad total o reingeniería" de los procedimientos organizacionales.

El cambio es la transformación fundamental de las organizaciones y sistemas públicos o privados, para que se produzcan mejoras espectaculares en su eficacia, su eficiencia, su adaptabilidad y su capacidad para innovar. Esta transformación se logra cambiando su propósito: que es la estrategia central, teniendo claridad en el rol y en la dirección; sus incentivos: que es la estrategia de las consecuencias, donde se manifiesta la competencia gestionada, su responsabilidad: como estrategia del cliente, donde se manifiesta libertad de elección para el cliente, elección competitiva y garantía de calidad, su estructura de poder: es la estrategia del control, como capacitación de organismos de empleados y de la comunidad y su cultura: que participa desde tres ángulos diferentes: el de los hábitos, el de los vínculos afectivos y el de la mentalidad del organismo. (Osborne, David, 1998. Reinventado

el gobierno). Estas estrategias funcionan en pequeñas y en grandes naciones u organizaciones, ya sean del sector público o privado, en sistemas parlamentarios y en sistemas presidencialistas y en municipios gobernados por alcaldes poderosos o donde el poder está repartido entre partidos y/o administradores y la corporación municipal.

Todo municipio opera con reglas que se agrupan en lo que normalmente denominamos "sistemas administrativos", "sistemas operativos" y "sistemas de gestión". Los más conocidos son los sistemas de presupuesto y finanzas, el sistema de personal, el sistema de compras y el sistema de auditorías. Estos sistemas administrativos son el medio para controlar a los organismos burocráticos; pero cuando se quiere cambiar hay que empezar por los sistemas administrativos; los cuales producen reacciones en cadena que cambian todo lo que tocan. De hecho, no se puede cambiar un sistema de gobierno sin cambiar el sistema administrativo, siguiendo la jerarquía de influencia del sistema gubernamental que comprende: gobierno municipal, provincial, estatal y nacional.

El sistema administrativo del municipio abarca los presupuestos y finanzas, personal, compras, auditorías y planeación; que apoya a las diferentes Secretarías y Direcciones para que cumplan sus funciones específicas.

En la gestión municipal los administradores pueden utilizar las estrategias para cambiar su propio organismo, es decir, el nivel que queda por debajo del suyo en la jerarquía de poder, inculcando en sus miembros la necesidad de asumir una mayor responsabilidad ante los clientes, ante la comunidad; definiendo su misión, creando consecuencias que deriven de sus rendimientos, trasladar el poder para

la toma de decisiones a los empleados de primera línea y cambiar su cultura; dando más libertad en sus oficinas y creando incentivos diferentes. Con la aparición y popularización de la gestión de calidad total y la reingeniería, las personas que trabajan en la administración pública están ahora prestando una gran atención a la manera en que está organizado el trabajo, es decir a los procedimientos que los organismos emplean para llevar a cabo sus tareas. Estos procedimientos de trabajo se pueden cambiar con la introducción continua de pequeñas mejoras ( usando gestión de calidad), con una reforma radical ( usando reingeniería de los procedimientos empresariales) o con otros métodos. El cambio de un procedimiento comporta necesariamente un cambio en los organismos y en los sistemas administrativos.

Las personas que trabajan en la administración pública, si quieren cambiar, tienen que cambiar sus ideas, su actitud, sus creencias y su comportamiento. Aquí es donde esta la razón por la que a los organismos les hacen falta estrategias de cultura, ya que los cambios en el nivel de los empleados ejercen una influencia menor que los cambios que se operan en los niveles superiores. Cambiar los hábitos, los vínculos afectivos y la mentalidad de los empleados, es trabajo individual, se hace de uno en uno y rara vez comporta cambios en otros niveles, aunque en ocasiones se ha conseguido que la influencia del cambio de cultura se extienda por todo el sistema; esto es muy difícil. En cambio, en la reforma de los sistemas gubernamentales; los sistemas administrativos y los organismos obligan a grandes grupos a cambiar. Pero para asegurarse que los cambios tienen carácter permanente, le hará falta la colaboración de un tercer elemento: los

ciudadanos, ya que si intenta cambiar los sistemas gubernamentales sin conseguir la colaboración del ciudadano, se puede encontrar que la próxima vez que el poder cambie de manos, el nuevo gobierno arroje por la borda las reformas del régimen anterior.

Todo cambio y principalmente en la administración pública, es un camino largo y penoso; requiere dotes de mando, habilidad, dedicación, capacidad y perseverancia, y lo más importante requiere que todo el mundo ( políticos, administradores, empleados y ciudadanos) cambien de actitud. Muchas veces se requiere que el político, el directivo, renuncie al control directo de la gestión: contentándose con llevar el timón y dejar que otros remen, pero esto no significa que los políticos deben permitir a los administradores hacer lo que quieran; porque ellos llevan el timón y marcan el rumbo, definen los propósitos, objetivos, y niveles de rendimiento de las dependencias, sin aflojar jamás las riendas de la responsabilidad. Porque la verdad es, que la mayoría de los funcionarios municipales son individuos trabajadores y entregados, son "buenas gentes" atrapadas en malos sistemas. Por eso, lo que se debe hacer es cambiar estos sistemas y demostrar que la gestión municipal puede "generar excelencia" y que todos reconozcan el valor de la calidad.

Para generar cualquier cambio se requiere algo más que conocimientos y técnicas; se requiere liderazgo, ofrecer al ciudadano algo a cambio que tenga un valor igual o superior cuando se le pida que renuncie a algo importante; es una serie de "pactos". El político acepta tener menos control sobre los asuntos cotidianos a cambio de un control relativo sobre los resultados y ceden parte de su poder

para administrar los recursos a cambio de más electores, más satisfechos. Los empleados aceptan la pérdida de puestos fijos a cambio de la oportunidad de ganar más, mediante el reparto de ganancias o utilidades y la oportunidad de ejercer el control en su entorno de trabajo, enriquecer su vida laboral y mejorar su preparación. Los administradores aceptan la pérdida de la responsabilidad en la gestión de la prestación de servicios a cambio de otras funciones que son igual de arduas: ayudar a llevar el timón, el rendimiento y/o dirigir a los empleados o a las comunidades.

La filosofía de la Administración municipal, debe centrarse en el mejoramiento de la calidad de los servicios, enfatizando que todas las operaciones deben ser realizadas bajo la perspectiva de la satisfacción del usuario. De donde debe desprenderse una mejora significativa en todos los servicios que presta a la comunidad, disminuyendo los costos debido a que hay menor reelaboración, pocos errores y mejor uso del tiempo y materiales. La gestión de la calidad es una herramienta muy conocida y utilizada, ya que tiene el poder de ayudar a las organizaciones públicas a mejorar de forma continuada y gradual la calidad de sus funciones de cumplimiento y servicios.

Capacita, actualiza, forma y equipa a los trabajadores para transformar sus métodos de trabajo. Para hacer esto, necesita combinar tres estrategias: la estrategia del cliente, la estrategia del control, y la estrategia de la cultura. En la primera, se basa en la creencia de que sólo el cliente puede definir la calidad que una organización debe tener. Su eficacia va a depender de la atención que

preste al cliente para satisfacer sus servicios y demandas. En la segunda, capacita equipos de empleados para analizar, reformar y controlar sus propios procedimientos de trabajo. En la tercera, las organizaciones van descubriendo la importancia de los clientes, la colaboración de unos con otros, va llevando a los empleados a una mejora continua y gradual en el ámbito de los procedimientos de trabajo, de sí mismos y de su propia organización.

En los organismos públicos hasta ahora se están dando cuenta que hay que mejorar los procedimientos de trabajo, modificándolos desde el principio para producir aumentos espectaculares en eficiencia, eficacia y calidad. Por lo general, la reingeniería elimina o cambia el trabajo que hace mucha gente y transforma la estructura organizacional en divisional y unidades funcionales.

Esta meta-herramienta, al igual que la gestión de calidad, comporta la aplicación de la estrategia del cliente, la del control y la de la cultura; introduciendo además, nuevas tecnologías de la información en el proceso de reforma. Sus proyectos se centran en los procedimientos más importantes de las organizaciones, sin tener limitación del tiempo, por su complejidad, exigiendo a quien la implemente grandes dotes de mando, una importante voluntad política y conocimiento de la organización para evitar trastornar la vida de sus integrantes.

CAPÍTULO III.

METODOLOGÍA DE ANÁLISIS DE EXPERIENCIAS DE CAMBIO.

En la administración pública se han venido dando diversos cambios, principalmente en las dos últimas décadas. La idea tradicional de un estado monolítico, de una estructura jerárquica alta, de una racionalidad instrumental; está siendo rebasada por una realidad cada día más compleja, plural y totalmente dinámica, que exige participación en la toma de decisiones, estableciendo redes "inteligentes", de agencias inter actuantes y constituyendo un todo complejo en la diversidad, no en la uniformidad.

En general, todos los procesos de cambio en la administración pública, directa o indirectamente, son propiciadas por diversos factores tanto de índole interno como externo, y manifiestan la diversidad entre "agencias", especializando las funciones y a sus funcionarios "servidores públicos de carrera", abriendo así espacios para el cambio, tanto al interior como al exterior, rompiendo estructuras petrificadas y buscando un reacomodo en una nueva estructura de gestión y de relación entre gobernantes, administración y sociedad; transformándolo en un espacio más funcional, competitivo, abierto y participativo, donde seguramente habrá mayor eficiencia y eficacia en la gestión.

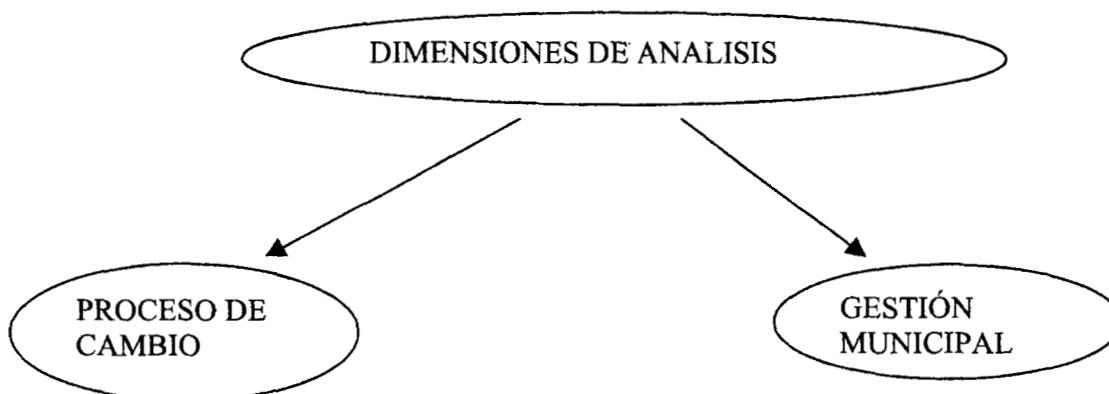
Todo cambio en la administración pública, en contra de la creencia de la mayoría no fácilmente entendible a nivel macro; " aunque se ha dicho que cambia como un todo", pero es indispensable entender, primero la naturaleza de sus cambios específicos, a nivel micro, y así poder entenderlo a nivel general. Presentándose el cambio como una categoría dinámica y multidimensional que poco a poco va adquiriendo fuerza, y aquello que al principio era totalmente controlable, ahora se

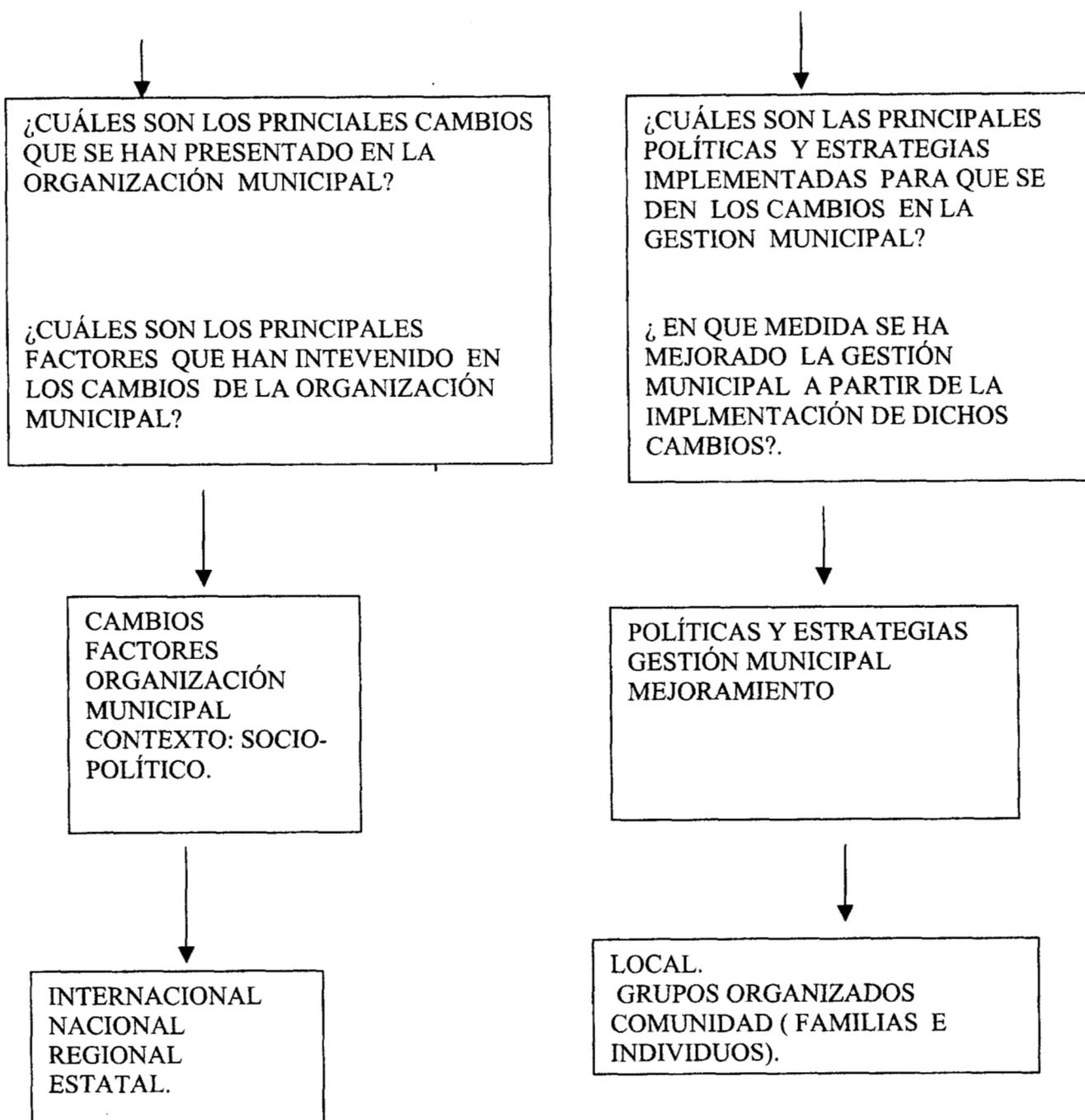
torna difícilmente controlable y planificable; formando parte de un conjunto de procesos que sumados se tornan más o menos armónicos o conflictivos e introducen el reacomodo de agentes y agencias. Presentado así un cambio que rompe con una idea tradicional de cambio planificado y que hay que manejar el conflicto y el poder como parte de la esencia de todo ajuste entre las estructuras, la relación social y los agentes que la integran. Pero que al mismo tiempo conlleva políticas y estrategias que van a permitir conservar el equilibrio entre la organización municipal y sus individuos, dándole solidez y manifestándose en realizaciones concretas y permanentes.

En forma sintética se presenta la diferentes dimensiones de análisis que responden al cuestionamiento central de la presente investigación:

¿Qué factores han generado los procesos de cambio más recientes el la gestión municipal?.

Figura 3.1





### 3.1.CONCEPTOS.

En cada una de las preguntas se enuncian los conceptos teóricos seleccionados ( Figura 3.1). los cuales surgen de las preguntas centrales y de las proposiciones metodológicas que orientan esta investigación.

#### Dimensión de Análisis I

##### Proceso de cambio.

**CAMBIO:** Es una reestructuración de las organizaciones y sistemas públicos, ya sea modificando, actualizando, o cambiando sus fines sus incentivos, sus responsabilidades su forma de repartir el poder( organigrama) para producir mejoras en su eficiencia y eficacia, su adaptabilidad y su capacidad para responder a las exigencias de la población, en otras palabras una gran flexibilidad, capacidad de adaptación, capacidad de hacer frente a los nuevos problemas cuando estos surjan, siendo aplicable a toda la administración pública.

Es un proceso adaptativo con el objeto de ajustar su funcionamiento a nuevos requerimientos de su medio ambiente, buscando siempre el equilibrio entre los individuos y los grupos que componen la organización, implicando no solo una adaptación en función de las fuerzas externas, sino que también se produce el cambio por la necesidad que tienen de adaptar algunos de sus componentes a un nuevo equilibrio de las fuerzas internas.

**FACTORES:** En todo cambio hay una serie de factores de índole internos y externos que propician o obstaculizan los eventos o fenómenos que deben presentarse en determinadas circunstancias, facilitando o haciendo posible una serie de cambios en los diferentes niveles de la organización.

**ORGANIZACIÓN MUNICIPAL:** Es una estructura político-administrativa que constituye una relación social de acuerdo a las tendencias del contexto – cambios continuos y ausencia de estabilidad- impulsando a adoptar estructuras organizacionales más dinámicas, más flexibles y descentralizadas, enfrentando altos niveles de complejidad y estrechando los vínculos con la sociedad civil y su entorno; teniendo como uno de su objetivos centrales el desarrollo de los elementos constitutivos de la vida material, social e intelectual de los individuos y de las clases de sus respectivas áreas jurisdiccionales.

**CONTEXTO POLÍTICO:** Es el entorno propicio o adverso de la organización para interactuar con los diferentes organismos tanto de carácter nacional, estatal, regional, local ya sea público o privado de organizaciones civiles de ciudadanos que buscan intereses sectoriales, gremiales y/o comunes a toda la población. Interviniendo factores reales, ( implícita o explícitamente) de poder de los líderes sociales, que siempre están buscando operar en nuevos contextos, en nuevas circunstancias aprovechando los momentos coyunturales y así facilitar los cambios que favorezcan sus intereses y las de sus seguidores.

## Dimensión de Análisis II.

### Gestión municipal.

**ESTRATEGIAS:** Puede entenderse como la habilidad de combinar ciertas operaciones, el conjunto de tareas, la determinación de objetivos a largo plazo, fuerzas mediadoras que busquen dar respuestas a una situación problemática o para concebir un plan de operaciones y su ejecución por los miembros de la alta dirección y sus asesores, siempre apegados a los propósitos, objetivos y políticas de la institución, encaminados a decidir las grandes orientaciones periódicas y hacia el futuro que sirven para prever los cambios y las acciones que se deben emprender para obtener mayor provecho de las oportunidades que pueden ofrecerse de la organización y a realizarlas en función de su estructura y de sus propios medios.

Es un plan global integrado y elaborado con el fin de garantizar el logro de los objetivos básicos de la organización o una fuerza mediadora entre la empresa y su entorno. Fuerza que se expresa en forma de esquemas integrados de serie de decisiones tomadas – o se tomarán- para adaptarse al entorno circundante y cambiante.

**GESTIÓN MUNICIPAL:** Es la revalorización de los espacios en la forma de convivencia, de la organización social y colectiva de los municipios, orientados por sus autoridades que deben ser cada vez más propositivos, participativos,

consultivos y creativos en la búsqueda de estrategias para la consecución de las metas y objetivos del gobierno municipal.

Es la capacidad de traducir los problemas y necesidades generales en preocupaciones y acciones locales, en la búsqueda de su reposicionamiento social ante un entorno demasiado complejo: en su desarrollo, en sus desequilibrios y en sus contradicciones.

En las reformas: la gestión municipal debe convertirse en el centro articulador de los esfuerzos locales, brindando un soporte en recursos y acciones de fortalecimiento; aunque esto es muy incipiente, sí encontramos casos en los que la dinámica municipal ha venido adquiriendo cada día mas movilidad, tanto en participación ciudadana, como en una obligada reacción de los gobiernos locales ante las demandas: buscando nuevas soluciones, nuevas formas de relación, nuevos mecanismos de gestión nuevas estructuras de administración nuevas estrategias de gobernar.

**MEJORAMIENTO-OPTIMIZACIÓN :** Es el pasar de un estado A uno B con tendencia permanente a la optimización de recursos, de tiempos, de esfuerzos y reduciendo gradualmente los márgenes de error en los output. En otras palabras es un crecimiento cualitativo y cuantitativo en el aprovechamiento de las fuerzas laborales y los recursos financieros, materiales tecnológicos, etc. de la organización para dar mayor cobertura en todos los aspectos de los bienes y servicios a la comunidad local y regional.

Unidades de análisis.

En lo nacional: las reformas del artículo 115 constitucional, y el plan nacional de desarrollo para los municipios, abre la posibilidad de cambios y de implementación de estrategias al interior de la organización municipal, con base en una detección de necesidades de cada una de las localidades y en cada una de sus dependencias.

En lo estatal: Respetando la soberanía municipal limitada, apoyando con presupuestos y asesoría a través de los congresos locales y las dependencias estatales que tienen sus extensión de bienes y servicios en cada municipio.

En el ámbito local: El cual está integrado por las diferentes dependencias de la organización municipal, grupos sociales organizados ( Cámaras, asociaciones, sindicatos, partidos políticos) y la comunidad en general ( familias e individuos) con los que debe existir un dialogo, una consulta permanente, aceptado sugerencias, escuchando reclamaciones e integrando propuestas y solucionando problemas conjuntos, para benéfico de todos.

Metodológicamente hacer un estudio del cambio organizacional en la gestión municipal es complejo, por el sin número de aristas que tiene, la gran cantidad de variables y procesos que confluyen en una organización; pudiendo llevar al investigador a perderse entre la historia de la relación de los agentes, los cambios contextuales, las consecuencias del proceso y otros factores contingenciales.

En ésta investigación se parte de un análisis de la teoría organizacional y del análisis de la gestión municipal. Éste es un estudio limitado a la relación de agentes y sus dependencias o agencias, en un espacio institucionalizado de toma de decisiones conjuntas: relación gobierno local- ciudadanos: en la búsqueda de

objetivos, acuerdos y consensos, en una dinámica interactuante. Al limitar el espacio y el tiempo en el análisis de los procesos de interacción, en las relaciones de gobierno entre sus agentes y sus dependencias, el contexto político global y los antecedentes históricos del municipio estudiado, pasan a ser referenciales para el marco del estudio y no el elemento principal del análisis.

Siendo lo medular la observación del arreglo entre actores y factores, en espacios institucionales de relación; enfocándose en torno a un proceso de cambio que genera un reacomodo en las estructuras de relación, y que genera consecuencias.

El objetivo metodológico de ésta investigación es descubrir a través de un estudio de caso los procesos de transición y cambio del municipio, desde un punto de vista institucional, que seguramente ha venido generando un conjunto de reacomodos y ajustes en las estructuras y sistemas de gestión, lo cual va a arrojar cierto tipo de consecuencias que pueden ser considerados como exitosos, o de un mejor desempeño en la gestión municipal que presentaba inicialmente.

Para tal efecto, se realiza una investigación bimodal, donde se toman análisis de contenidos tanto cuantitativos como cualitativos; retomando el método estadístico y exploración social que lleva a hacer un análisis de los datos arrojados en encuestas y entrevistas sobre las condiciones de la gestión municipal y la manera de pensar de quienes la orientan. Entendiendo que esto no es suficiente y aun que la base teórica es "conditio sine qua non" se puede llegar a resultados relevantes, debe considerarse el potencial epistemológico de una cuestión significativa, y así no sea malogrado por deficiencias en alguna de las fases de la investigación.

Aunque hay que entender que el rigor científico no es la aplicación de las fases en su sentido estricto, sino que deben irse llevando junto con la observación que nos da mayor seguridad de predecir el comportamiento del fenómeno estudiado y sus consecuencias: para poderlos comunicar, actuando recíprocamente y sostener cualquiera de las muchas empresas comunes en las que forman parte nuestros objetos y agentes de la investigación.

De esto se puede inferir que la investigación actualmente tiene que rechazar por falsa la dicotomía entre estudios "cualitativos y cuantitativos", lo mismo que entre enfoque estadístico y etnográfico y/o hermenéutico, siendo tan válidos unos como otros. Así por ejemplo en una medición, lo que se mide sigue siendo una cualidad. La cuantificación no hace más que lograr una mayor precisión y confiabilidad de la medición de las cualidades que se consideran que son importantes, ayudando a aclarar las ideas y ayuda a remoldear el conocimiento sustantivo, pero, en un sentido fundamental la investigación puede recibir de todos modos el "apelativo" de cualitativa.

La investigación cualitativa se apoya en diferentes técnicas, y entre ellas encontramos la Etnográfica, entendida no en el sentido estricto: "en estudios analítico-descriptivos de las costumbres, creencias, prácticas sociales y religiosas, conocimientos y comportamientos de una cultura particular". Si no en sentido amplio, de carácter cualitativo, como es: el estudio de casos, investigaciones de campo, ya sea antropológicas, o aquellas en que prevalece la observación participante, centrando su atención en el entorno ambiental, incorporando como investigadores

a algunos sujetos estudiados, y así evitar la manipulación de variables por parte del investigador.

Sus elementos básicos son:

- Un enfoque inicial exploratorio y de apertura mental ante el problema a investigar.
- Una participación del investigador en el medio social a estudiar.
- Uso de técnicas múltiples e intensivas de investigación con énfasis en la observación participante y en la entrevista con informadores representativos.
- Un esfuerzo explícito para comprender los eventos con el significado que tienen para quienes están en ese medio social.

Un marco interpretativo que destaca el papel importante del conjunto de variables en su contexto natural para la determinación de la conducta, y que pone énfasis en la interrelación holística y contingencial de la conducta y los eventos dentro de un sistema funcional. El otro aspecto que hay que aclarar, cuando se trata del método cualitativo es la "objetividad en la ciencia". Aquí se parte de la conceptualización que plantea Marx del trabajo, el cual es ante todo, un proceso entre el hombre y la naturaleza, un proceso en el cual el hombre gracias a su actividad, efectúa, regula y gobierna sus intercambios con la naturaleza, al actuar con sus movimientos sobre la naturaleza exterior transformándola; al mismo tiempo transforma su propia naturaleza, y crea nuevos valores, cambia otros, y nuevas formas de coexistencia, nuevas realidades. Entonces resulta imposible separar lo dado de la génesis y de la transformación, lo existente y lo institucionalizado de la praxis.

Jean Piaget en este aspecto subraya, que nunca hay que separar la función de la estructura, porque la primera presenta un aspecto, si no intemporal, por lo menos duradero, mientras que las estructuras son conjuntos de elementos y de realizaciones intelectuales, efectivas y prácticas que le permiten al hombre llenar las funciones esenciales de su vida social y familiar.

### 3.2. Población .

La población o universo objeto de ésta investigación es el municipio de Ahome, en el estado de Sinaloa con una población de 358 mil habitantes, distribuido en una extensión geográfica con una superficie de 4 mil 342.89 kilómetros cuadrados de los cuales el 49.52% son hombres y el 50.48 % son mujeres, los grupos de edad más numerosos son de 5 a los 34 años, representando el 30.33 % de la población .La población en edad de trabajar, va de los 15 a los 64 años o el 32.2 % del total, integrado por siete sindicaturas: Los Mochis, Gustavo Díaz Ordaz, San miguel Zapotitlan, Higueras de Zaragoza, Heriberto Valdez, Ahome y Topolobampo, integrado por 19 dependencias de la administración municipal y con sede en la cabecera municipal, los Mochis.

Es un municipio eminentemente agrícola, con una industria que empieza a desarrollarse tanto en el área de la agroindustria, textilera, pesquera y maquiladora, así como también en su renglón comercial.

<b>Población Ocupada</b>	<b>Actividad</b>
29,512	Agricultura, ganadería, silvicultura, caza y pesca.
28,772	Servicios
15,432	Comercio
11,989	Industria manufacturera
5,678	Industria de construcción
4,322	Comunicaciones y transportes
475	Industria extractiva

Su población en un alto porcentaje se ubica en un nivel socio-económico de clase media, predominando las actividades primarias: agricultura, ganadería, selvicultura, caza y pesca, Luego se tiene la de servicios, seguida por el comercio y la industria manufacturera, turismo, comunicaciones y transportes.

Su agricultura es una de las más productivas del país, con rendimientos promedios el cultivo del maíz de 17.5 Ton./Ha, 5.5. Ton./Ha. De arroz, 6.0 Tonas./Ha de trigo y 30 Ton./Ha. De papa.

La máxima autoridad del municipio de Ahome , recae en su Ayuntamiento, el cual está integrado por el Presidente Municipal y el Cuerpo de regidores, mismo que se encuentra conformado pluralmente por representantes de los diversos partidos políticos. La representaciones de la administración municipal es depositada en el Presidente Municipal, quien a la vez es el ejecutor de las decisiones del cabildo.

Para realizar las tareas sustantivas de la administración, el Presidente Municipal delega las responsabilidades operativas en: 3 secretarías, un tesorero, 13 direcciones, 17 subdirecciones y 9 jefaturas departamentales.

Siguiendo los pasos planteados en la metodología, después de analizar la literatura pertinente, y los documentos como: la Constitución general y estatal, planes municipales de desarrollo, actas de cabildo, informes de labores del presidente municipal de los años: 1999 y 2000, reglamentos y acuerdos entre otros; se procedió a la aplicación de cuestionarios estructurados y entrevistas semiestructuradas a funcionarios de primer nivel, tanto del Ayuntamiento como de los sectores productivos, educativos y civiles organizados; así como también un sondeo de opinión a una maestra de ciudadanos, diálogos con comités de ciudadanos y asociaciones civiles; para verificar si realmente se han dado cambios en esta gestión, y en caso afirmativo, que factores, políticas y estrategias se han dado y como repercutió y va a repercutir esto en la administración pública municipal, tanto a nivel local, regional, como nacional.

Este fue un proceso complejo y difícil, por tratarse de asuntos que todavía mucho de los funcionarios consideran que es privativo y exclusivo de ellos o de quienes directamente están involucrados, cuidando celosamente la información, cuando la realidad es que como se trata de la cosa pública, debe ser público; lo que se planea, se hace, se dice o deja de hacerse. Así específicamente en el área de tesorería: ingresos y egresos, se negó toda información, no aceptaron contestar cuestionarios ni entrevistas; por lo tanto la visión de esta área se presenta limitada a la observación externa. En otras dependencias aunque con algunas limitaciones si

se logro obtener la información necesaria para llegar en un alto porcentaje a los objetivos deseados, como de muestra en los resultados de esta investigación.

### 3.3. Muestra:

Se establecieron 3 muestras:

1. Funcionarios de primero y segundo nivel, Secretarios y Directores:16 sujetos. (EAM).
2. Empleados del Ayuntamiento, de otros niveles y sindicalizados: 14 sujetos. ( EEM).
3. Sectores productivos: presidentes de Asociaciones y cámaras. ( CANACO, COPARMEX, Colegio de Abogados. 3 sujetos. (EAC).

Se realizaron 6 entrevistas:

Al presidente municipal.

Al Secretario del Ayuntamiento.

Al director de Seguridad Pública y transito municipal.

A tres regidores en conjunto.

Al director de asuntos Jurídicos.

Al presidente de la Cámara Nacional de la Industria de transformación.  
(CANACINTRA).

un sondeo de opinión. 40 sujetos.

### 3.4. Instrumentos de medición:

Cuestionarios.

Observación directa.

Entrevistas.

Sondeos de opinión

CAPÍTULO IV.

RESULTADOS.

#### 4.1. Los cambios más significativos que se han realizado en la presente gestión municipal.

Los cambios más significativos que se han venido realizando en la gestión municipal en el trienio (1999-2001), expresado a través de los cuestionarios que se le aplicaron a las autoridades, empleados municipales, a los sectores productivos y sondeo de opinión, lo manifiestan como lo muestran las tablas: 4.1A,4.1B,4.1C.

1.Los cambios normativos y administrativos en la gestión municipal en el Municipio de Ahome implicaron una actualización de estructuras administrativas que hicieron posible alcanzar las metas y objetivos de los programas y planes del gobierno municipal.

Cuando se habla de estructuras administrativas municipales, se refiere a una diversidad de sistemas y subsistemas que se interrelacionan para hacer de los quehaceres de gobernar, una función de decisiones coherentes que se traduzca en beneficio directo o indirecto para la ciudadanía.

Cada servicio que presta el municipio, cada dependencia o entidad del gobierno, cada tarea, política o estrategia obedece a un procedimiento específico que difiere de los demás y, que sin embargo es parte fundamental de la gestión municipal.

Los cambios en la gestión municipal, de ninguna manera significaron sólo implementar la tecnología mas avanzada en términos de diseño y/o eficiencia, sino que su fuerza radica en la modernidad, en la actualización y calificación de su

personal humano, para que tome las decisiones correctas y ejecute las tareas en el momento preciso utilizando para ello los medios y herramientas a su disposición. Para que la comunicación entre gobernantes y gobernados fuera eficiente, fluida y productiva, permitiendo así que se expresaran los grupos sociales y se dieran los flujos de información oportuna.

Para que los cambios del municipio hubieran sido completos debió de haber más participación de todo el personal, desde el funcionario de la más alta jerarquía, hasta las bases sindicalizadas y la comunidad municipal, con compromiso, responsabilidad, voluntad y calidad en el servicio que se ofrece a todos los usuarios.

Con base en lo establecido en la metodología del estudio de caso, se implementó la observación directa (asistencia a reuniones de cabildo), la revisión de actas de cabildo y de literatura sobre el particular, de las reformas y sus interpretaciones del 115 constitucional, se aplicaron encuestas y entrevistas a funcionarios del municipio, a empleados, a representantes de grupos sociales y a ciudadanos, para verificar si se han dado cambios significativos en la gestión municipal y en caso afirmativo qué factores han propiciado éstos cambios, qué estrategias se han empleado para hacer real y duraderos estos cambios y cuales son sus consecuencias en la administración pública en general.

Con la reforma del artículo 115 constitucional de 1983, 1995 y 1999, donde se indica que el municipio es una entidad libre, gobernado por un Ayuntamiento de elección popular directa: integrado por un presidente municipal, regidores y síndicos que

determine la ley; de ésta reforma se puede inferir que el municipio, además, de ser prestador de servicios, debe coadyuvar al desarrollo de la sociedad; los Ayuntamientos podrán expedir los reglamentos, normas, circulares y disposiciones administrativas de observancia general en su jurisdicción, tales como : bando de policía y buen gobierno, reglamentos de tránsito, concursos para asignación de obras, reglamento administrativo, de servicios, etc.

“En su estructura administrativa (organigrama) la dirección de administración pasa bajo la responsabilidad de Tesorería, para dar mayor coherencia, unidad y transparencia en el manejo de los recursos de la comuna” ( Entrevista: presidente Municipal 2001).

Sin olvidar la función de servicio y la filosofía de la administración pública municipal; principalmente en las últimas décadas que es el mejoramiento de la calidad de vida, de la justicia, del ambiente, del respeto a los derechos humanos, son responsabilidades comunes con toda la sociedad y no solamente de las autoridades municipales. En concordancia con esto el ayuntamiento ha promovido la participación ciudadana, para que colabore en su organización, propiciando consejos ciudadanos, consejos de barrio y colonias. En su elección pueden participar los ciudadanos que así lo deseen, sin importar su condición social o económica, militancia política o creencias. Los representantes de estos consejos han venido imprimiendo una dinámica de integración de la ciudadanía en la solución de la problemática municipal.(Tabla:4.1 A).

2.Otros de los cambios significativos en ésta gestión municipal es el uso de sistema participativos, expresados a través de la consulta y participación

ciudadana, para la atención y solución a problemas y demandas; aunque se inicia el trienio anterior, cobra mayor importancia en el presente gobierno (1999-2001) siendo un factor que ayudo a fortalecer a la comunidad del municipio en la búsqueda de un desarrollo integral. Siguiendo el siguiente procedimiento:

- a. Recolección de demandas de las necesidades ciudadanas, principalmente esto se hizo en la campaña y en los primeros meses de la gestión.( entrevista).
- b. Se incluyen en el Plan Municipal de Desarrollo, en el diagnóstico de cada una de las áreas.
- c. Las realizaciones han venido permitiendo que muchas necesidades y sus elementos se redimensionaran en un factor social y así se fueran incorporando al proceso de gestión, en los programas de desarrollo municipal.

En la participación ciudadana se puede hablar que está estructurada en dos estadios: El primero es aquel donde se encuentran grandes sectores de la sociedad que ya tienen un nivel de organización y que la presidencia municipal establece los puentes para una relación constructiva en la solución de problemas, como son: CANACINTRA, COPARAMEX, CANACO, asociaciones de profesionistas, barra de abogados, asociaciones obreras y campesinas,; siendo factible desde estos grupos específicos, la integración de consejos y asociaciones civiles, así es como surge VISIÓN AHOME 2020, que tiene como objetivo general: buscar el beneficio de la población en general, a través de la realización, el diseño e implementación de un plan estratégico que impulse el desarrollo integral del Municipio de Ahome y así trabajar con ellos en una forma operativa.( por su importancia dedico un apartado especial más adelante en éste mismo capítulo).

El otro estadio, es una participación más directa, siendo una relación más inmediata, a través de las jornadas ciudadanas, donde una o dos veces a la semana el Presidente municipal, sus secretarios y los directores se desplazan a las comunidades para dialogar directamente con sus pobladores, escuchar sus quejas y demandas, canalizándolas a las áreas correspondientes para que las analice y de las respuestas y soluciones esperadas por la ciudadanía y con la participación de la propia comunidad u de otros organismos. Además todos los servidores públicos del ayuntamiento de primero y segundo nivel, permanentemente mantienen sus puertas abiertas para recibir a los ciudadanos con sus necesidades, exigencias y reclamos de la comunidad.

### 3.Servicios municipales:

Es función principal del municipio ofrecer los servicios tanto cuantitativa como cualitativamente como está establecido en el Artículo 115 Constitucional en su facción III: “ los municipios tendrán a su cargo las funciones y servicios públicos siguientes:

- a).-Agua potable, drenaje, alcantarillado, tratamiento y disposición de sus aguas residuales;
- b).-Alumbrado público;
- c).-Limpia recolección , traslado tratamiento y disposición final de residuos;
- d).-Mercados y centrales de abasto;
- e).-Panteones;
- f).-Rastro;

g).-Calles, parque y jardines y su equipamiento;

h).-Seguridad pública y tránsito municipal"; entre otros.

Tanto en el sector urbano como en el rural, para lo cual se han implementando estrategias: abriendo canales de comunicación, con la ciudadanía ya sea a través de consultas populares, a través de foros, a través de buzones para quejas y sugerencias, o propiciando la denuncia directa al ayuntamiento o por los medios masivos de comunicación. En las obras principales se propició una alianza tripartita: el estado, el municipio y la comunidad organizada en comités ciudadanos, reduciendo así los costos significativamente, lo cual permitió que la mayoría de nuestra población obtuviera estos servicios. En palabras del Presidente : " En ésta administración lo que hemos hecho es orientarnos hacia las pequeñas obras para todas las comunidades, que traen grandes beneficios y hemos dado mayor atención a las comunidades rurales que en los trienios anteriores eran las más abandonadas, principalmente en los servicios de electrificación y de agua potable en los cuales había un rezago muy marcado ( entre 40 y 50 %) llegando a cubrir un 98 % aunque no fue lo mismo en drenaje. Esto lo logramos convocando y convenciendo a la comunidad ahomense para que participe, sobre todo a aquellos que tienen mayores recursos y así poder ayudar a los sectores mas necesitados". En la zona urbana la pavimentación siguió un esquema similar, el Presidente lo expresa así: "En cuanto a las gestiones de las obras que con mezcla de recursos se llevan adelante, los recursos que son de la federación, del estado y del municipio a cada uno se le da lo que le corresponde, permitiéndonos programar basándonos en ellos, porque antes se era totalmente dependiente del estado"; nada más que la parte correspondiente a

la comunidad se financia y luego se recupera a través de COMUN los costos, siendo pagados por los beneficiarios en cuotas mensuales. En otras áreas de servicios y bajo la gestión de la presidencia se ha logrado realizar muchas obras, así por ejemplo en la administración pasada se realizaron obras de pavimentación aproximadamente por 110 mil metros cuadrados y en ésta administración, ya estamos próximos a llegar a los 300 mil mts<sup>2</sup>., ( entrevista Secretario del Ayuntamiento) en mejoramiento de caminos, red de agua potable, construcción de aulas, construcción de instalaciones deportivas, parques y jardines; con el apoyo de particulares de equipo de transporte y de materiales se han abatido costos y realizado las obras sin que sean muy onerosas para el presupuesto municipal (ciudad deportiva, parques, jardines y monumentos).

En limpieza y recolección de basura, desde el trienio pasado ( 1996-1998) se licitó la concesión a una empresa particular " Carse del Pacífico" continuando en este trienio aunque con algunas modificaciones, ampliando el servicio, aunque no se ha cubierto en un 100 % las expectativas de la ciudadanía, sí ha mejorado significativamente el servido y se ha venido evaluando permanentemente su desempeño.( Tabla: 4.1 A).

4.El siguiente aspecto que resalta en los cambios municipales es la "planeación estratégica, (La base de todo esto es la elaboración del PLAN MUNICIPAL DE DESARROLLO (1999-2001), donde después de presentar un diagnóstico actualizado del municipio; se plantea objetivos y estrategias para los siguientes tres años, principalmente en los siguientes renglones:

a. Demografía;

b. En la agricultura hay que buscar que sea rentable para los productores, estableciendo cultivos alternativos, y orientando los recursos para alcanzar una autosuficiencia alimentaria, e implementar esquemas de créditos blandos y a largo plazo, propiciar el asociacionismo, la creación de cadenas productivas agroindustriales que agreguen valor a los productos agrícolas regionales y lleguen al consumidor a precios accesibles.

c. En ganadería, en todas sus áreas: bovinos, porcícolas y avícolas; se debe buscar que ésta sea una actividad rentable, mejorando el hato y las poblaciones ganaderas, generando productos lácteos, cárnicos, huevos y sus derivados bajo normas estándares internacionales de calidad y costos.

d. En pesca y acuicultura, hay que fortalecer las organizaciones, para que superen las dificultades económicas, financieras y de comercialización, así como apoyarlas para la creación de granjas y laboratorios de larvas de camarón.

Dar seguridad a la tenencia de la tierra a los productores acuícolas. Instrumentar proyectos de producción de especies dulceacuícolas, e implementar programas de prevención de contaminación de áreas estuarianas.

e. En la industria y agroindustria; se debe consolidar la industria primaria, de bienes de consumo, implementar cadenas productivas, facilitando a los organismos interesados, los servicios de instituciones especializadas en planeación estratégica, para elaborar un plan maestro de desarrollo de largo plazo para el municipio (Visión Ahome 2020); que establezca los factores de

fortaleza y debilidades del municipio a fin de orientar con precisión los sectores económicos y ramas industriales que de deben impulsar.

Propiciar y promover la realización de foros y seminarios de análisis sobre los recursos disponibles en el municipio y su óptimo aprovechamiento social.

f. En los servicios, que van a proporcionar un mejor nivel de vida para la ciudadanía Ahomense se deben aumentar cualitativa y cuantitativamente para lograr que todos los habitantes del municipio tengan acceso a todo los servicios y mediante la construcción de redes de agua potable, drenajes, construcción de la plantas de tratamiento de aguas residuales, se mejore el ambiente. Se implementen programas de vivienda popular en el medio urbano y rural, de electrificación y alumbrado, así como de construcción y mantenimiento permanente de vías de acceso y calles de los poblados. Junto con instituciones, como : la Secretaría de salud, del ISSSTE, del IMSS y del DIF implementar programas y campañas de salud con brigadas medicas a las comunidades ejidales, colonias suburbanas y medio urbano.

En educación y cultura, junto con el patronato Pro-educación del Municipio, la SEPyc, SEDESOL, clubes de servicios y particulares interesados, se con junten esfuerzos y recursos para establecer programas de alfabetización, educación abierta u semiescolarizada, para alcanzar la excelencia educativa; propiciar espacios y foros para elevar el nivel cultural y cívico de los ahomenses.

Para lograr una seguridad pública integral se propone: elevar y dignificar la calidad de vida de sus empleados, selección estricta del personal, capacitación y adiestramiento permanente para la profesionalización de los cuerpos policíacos del

municipio. Implementar esquemas de estímulos, reconocimientos y ascensos para los más sobresalientes, y a todos proporcionales las prestaciones sociales de acuerdo al riesgo de su tarea. Establecer procedimientos y estrategias para optimizar la operación de la policía preventiva, buscando ampliar la cobertura de su acción.

Fortalecer la Red ciudadana de prevención de la delincuencia y el desarrollo comunitario (RECIPREDE). Impulsar e implementar programas preventivos a todos los niveles, áreas y espacios geográficos del municipio.

Gestionar para que el Instituto Estatal de ciencias penales y seguridad pública, establezca una extensión del mismo en la cabecera municipal de Ahome. Desarrollar actividades de prevención primaria, en grupos de alto riesgo: zonas de potencial delictivo, fármaco dependientes, alcoholismo entre otros.

Promover el concepto de policía de barrio, como una forma de participación ciudadana, y así garantizar mayor credibilidad e identificación entre los policías y la comunidad atendida. (Tabla: 4.1 A, 4.1 C).

5. En técnicas de gestión; manifiesta el presidente municipal que cuando asumió la presidencia en enero de 1999, se encontró que existía duplicidad de funciones, teniendo como lógica consecuencia la falta de prontitud en las respuestas y soluciones a la problemática existente; presentándose la necesidad urgente de adecuar los sistemas administrativos, de implementar nuevas técnicas administrativas, dando mayor participación a la comunidad, delegando funciones tanto al interior del Ayuntamiento como a las sindicaturas, donde se hizo una reorganización: implementando una dirección de participación social y ésta a su

vez está bajo la responsabilidad directa del gobierno Municipal, facilitando así la coordinación y mayor participación de la ciudadanía.

Además en cada sindicatura se reestructuraron los comités de desarrollo, reorientando sus objetivos al desarrollo integral de la comunidad, impulsando la autogestión y facilitando el manejo de recursos.

En el área urbana se implementaron consejos como instancias de participación social, donde se integran organizaciones privadas, asociaciones civiles, colegios y grupos de profesionistas, Universidades, partidos políticos, medios de comunicación entre otros. Así con ésta forma de operar, muchas de las actividades que ejecuta la administración municipal cuenta con el apoyo y participación de estos consejos, facilitando la consecución de metas. Esto se hizo en aquellas áreas que representaban una mayor problemática, mayor sensibilidad social o involucraban a la mayoría de los habitantes del municipio.

Los consejos implementados son:

1. Consejo de Seguridad pública; donde participan todos los partidos políticos, sectores productivos y colegios o barras de profesionistas.
2. Consejo de Educación; donde participan los sectores educativos, sectores productivos, patronato pro-educación, clubes de servicios (Filantrópicos) y representantes de partidos.
3. Consejo de obras públicas; apoyando en la definición de proyectos de obra pública, donde participan colegios de ingenieros, arquitectos y las escuelas de ingenieros y arquitectura de las Universidades : Instituto tecnológico de los Mochis y la Universidad Autónoma de Sinaloa.

4. Consejo de Mercados; integrado por los representantes de cada uno de ellos y de la Cámara Nacional de Comercio (CANACO).

Además de la coordinación de las autoridades municipales con estos consejos, se organizaron comités de ciudadanos o juntas de vecinos por sectores y colonias y el comité de consulta y participación de la comunidad: para recibir propuestas de mejoras, e implementar obras de beneficio social con la participación activa de los directamente beneficiados.

En el aspecto estructural y la implementación de la normatividad, la dirección de asuntos Jurídicos ha jugado un rol muy importante en el municipio; Donde se generan dos cuerpos reglamentarios, que son: El reglamento interior del Ayuntamiento que no existía, y el reglamento de administración, de donde se derivan otros reglamentos, como: el de mercados, el de panteones, el de concursos de obras, el de participación social, el de la Secretaría de seguridad pública, el de tránsito municipal, el bando de policía y buen gobierno. En éstas últimas dos estructuras estamos hablando de algunos aspectos fundamentales, para una buena marcha de la Administración municipal, sobre todo el área de Seguridad y Tránsito. Insertamos ahí elementos, como: la creación de una comisión de HONOR Y JUSTICIA, al interior de los cuerpos policíacos, buscando así que se impulse la transparencia, el desarrollo, el reconocimiento al trabajo de los servidores públicos en estas áreas, y otros que se han generado y han sido propuestos para su análisis y aprobación al Cabildo. ( tabla: 4.1 A, 4.1 B).

6. En el fortalecimiento de la comunicación se ha dado en dos niveles: al interior de la estructura orgánica del Ayuntamiento, eliminando las barreras de "puerta

cerrada”, de todos los funcionarios de primero y segundo nivel, facilitando la adaptación mutua; donde aumento el contacto directo entre compañeros, con otros niveles jerárquicos superiores y muchas veces prescindiendo de la autoridad de un directivo para una decisión (salto en la cadena escalar), normalizando las actividades de los empleados y de sus resultados. Además se encontró un sistema de constelaciones de trabajo donde hacían sus actividades en estrecha colaboración, compartiendo una serie de intereses comunes, comunicándose extensa e informalmente entre sí en grupos exclusivos.

Al exterior de la organización (Ayuntamiento) se establecieron canales de información; ya sea a través de boletines informativos, de informes periódicos de los avances de la gestión, a través de ruedas de prensa con los medios de comunicación social y de juntas de trabajo con el cabildo, los consejos, los comités, asociaciones y cámaras y siguiendo las mismas políticas de “puertas abiertas” de todos los funcionarios con la comunidad, estableciendo buzones en lugares de mayor afluencia popular para que depositen sus quejas, exigencias, reclamos y críticas o aceptando las que vienen a través de los medios masivos de comunicación. (Tabla: 4.1 A).

7. En la selección, contratación, capacitación, actualización y adiestramiento del personal; se establecieron perfiles y funciones bien definidos para cada uno de los puestos de las diferentes dependencias del Ayuntamiento, y en el reglamento interior de la Administración, se expresa la voluntad firme de impulsar la creación del “Servicio civil de carrera” y se establecieron programas de desarrollo integral: en las áreas humanas, sociales y tecnológicas, para evitar que en los cambios

trianuales estén entrando una gran cantidad de gente nueva ha aprender a administrar la cosa pública, deteniendo, atrasando o bajando la productividad en los 10 o 12 primeros meses de cada gestión, mientras se ponen al corriente de todo y empiezan ha actuar y sepan como andan las cosas. Los puestos en la administración pública deben dársele al más capaz, pudiendo ser seleccionados a través de exámenes de oposición y encada cambio de presidente municipal debe continuar o ser promovido quien demuestre capacidad, trabajo y deseos de servir.

Se han implementado programas de capacitación y actualización permanentes, en: relaciones y valores humanos, en equidad de género, semanarios sobre las reglamentaciones y políticas del Ayuntamiento; la dirección de Seguridad pública y Transito municipal envía periódicamente a sus integrantes a cursos al Instituto de Ciencias penales de Culiacán, donde se actualizan en la normatividad vigente, jurídica y física, como: defensa personal y manejo de armas y en ética profesional. Para el personal de otras secretarías y direcciones se impartieron cursos y diplomados de manejo de personal, de computación, de idiomas, de normas sanitarias y salud, de prevención para casos de desastres naturales y de formación gremial y sindical.

Se gestionó ante el Instituto Sinaloense de la mujer una extensión para el municipio de Ahome, siendo aceptado, y se ha venido creando conciencia de la importancia laboral de la mujer dentro del Ayuntamiento, porque promueve la igualdad de los derechos de la mujer, contribuyendo a la formación social, apoyando económicamente a la familia, evitando su discriminación ( 50 % de la población),

manifestando el potencial y la calidad de la fuerza de trabajo femenino y aportando su esfuerzo: intelectual, social y económico a la estabilidad del hogar, ya que cada día aumentan los hogares haomenses donde las mujeres son fejes de familia.

LOS CAMBIOS MAS RECIENTES EN LA GESTIÓN MUNICIPAL HAN SIDO					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje	
				Válido	Acumulado
Válidos	En los aspectos normativos y administrativos				
Perdidos		12	75.0	75.0	75.0
Total		4	25.0		25.0
		16	100.00		100.0
Válidos	En planeación estratégica				
Perdidos		14	87.5	87.5	87.5
Total		2	12.5		12.5
		16	100.0		100.0
Válidos	Comunicación				
Perdidos		9	56.0	56.3	56.3
Total		7	43.7		43.7
		16	100.0		100.0
Válidos	Técnicas de gestión				
Perdidos		12	75.0	75.0	75.0
Total		4	25.0		25.0
		16	100.0		100.0
Válidos	Uso sistemas participativos				
Perdidos		15	93.8	93.8	93.8
Total		1	6.3		6.3
		16	100.0		100.0
Válidos	Atención y solución a problemas y demandas	16	100.0	100.0	100.0
Válidos	Servicios municipales	16	100.0	100.0	100.0
Válidos	Selección y capacitación				
Perdidos		9	56.3	56.3	56.3
Total		7	43.7		43.7
		16	100.0		100.0
Tabla. 4.1 A					

LA ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL HA REALIZADO CAMBIOS SIGNIFICATIVOS EN ESTOS TRES ÚLTIMOS AÑOS

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	
En desacuerdo.	2	25	25	
Parcialmente en desacuerdo.	3	37.5	37.5	
De acuerdo.	3	37.5	37.5	
Total	8	100.0	100.0	100.0

Tabla. 4.1B.

SONDEO DE OPINIÓN: 40 SUJETOS.

CONSIDERA QUE EN LOS TRES ÚLTIMOS AÑOS SE HAN REALIZADO CAMBIOS IMPORTANTES EN EL MUNICIPIO.

RESPUESTAS SI: 38 NO: 2

1.Pavimentación de carreteras y calles:	14.
2.Mayor cobertura de agua potable:	9.
3.Deportes:	7.
4.Mayor cobertura en alumbrado:	6.
5.Mejor atención a usuarios:	2.

Tabla 4.1C.

## NIVELES DE CAMBIO EN LA ORGANIZACIÓN MUNICIPAL.

NIVEL	CARACTERÍSTICAS	CAMBIOS OBSERVADOS.
Operativo	Mayor participación	Planeación con la participación de sectores productivos y sociales. Jornadas ciudadanas.
Estructural	Actividades nuevas, Modificación de la estructura orgánica. Planeación estratégica y corto, mediano y largo plazo.	Visión Ahome 2020 Nuevas direcciones: desarrollo económico. Nuevas funciones a tesorería: Dir.Administrativa. Mas reglamentos.
Conductual	Actitud de los funcionarios y empleados.	Apertura, mayor voluntad de servicio, mayor diálogo con la comunidad. Fomentan el valor de la cooperación.
Comunicación	Apertura de nuevos canales con la ciudadanía. Redes dinámicas al interior y al exterior del Ayuntamiento.	Puertas abiertas para escuchar a la comunidad. Cabildeo permanente. Contacto permanente con el nivel estatal y federal. Participación ciudadana en reuniones de cabildo. Implementación y organización de seminarios para reflexionar sobre la vida municipal.

(Estos cuatro niveles en el cambio municipal, es una elaboración personal con base en los resultados de las entrevistas, encuestas y sondeos de opinión, que se expresan más puntualmente en las tablas estadísticas, desde lo meramente operativo (mas visible), hasta lo cualitativo: cambio de actitud entre sí y con la comunidad).

4.2. Los factores principales que han intervenido en los cambios de la organización municipal. (Tablas: 4.2 A.B.C.D.).

Los factores que han intervenido en los cambios en la gestión Municipal (1999-2001), se pueden clasificar desde diversos niveles, sin olvidar que hay elementos internos y externos que los definen; pudiendo ser desde el ámbito local, regional y nacional e internacional. Además al interior de la misma organización y específicamente por la pluralidad ideológica, política y de análisis crítico de sus integrantes y regidores, han venido siendo desde el trienio pasado, continuándose en este, detonantes para la apertura y cambio en las políticas municipales. La exigencia por parte de los ciudadanos; constatadas con las encuestas y sondeos de opinión, donde la mayoría demandan cambios reales en todos los servicios públicos, y principalmente en los de: agua potable, en recolección de basura, en mantenimiento de parques y jardines, en construcción e mantenimiento de instalaciones deportivas, transparencia y honestidad en el manejo de los recursos, e informe de los avances de obra en el Ayuntamiento, mayor cobertura de servicios. (Tabla:4.2 A, 4.2 B,D). Aunado a esto se detectó un mayor compromiso social y responsabilidad por parte de los funcionarios, quienes saben perfectamente que el voto es dirigido, y puede premiar o castigar a quien lo hace bien o lo hace

mal, porque en éste proceso de apertura democrática se viene dando mayor participación política, mayor y real competencia electoral y esto permitió la alternancia en el poder, porque ya no hay seguridad como en antaño, que el mismo partido continuaba en base al fraude y a la coerción para elegir al candidato del gobernador o del presidente en turno. Obligando así a los partidos a proponer programas y candidatos que sean aceptados por el pueblo, que tengan arraigo y sensibilidad social, y en caso de triunfar asuman un verdadero liderazgo, cumplan sus promesas de campaña y trabajen en beneficio de toda la colectividad.

En el ámbito Nacional; con las reformas del artículo 115 Constitucional, (Tabla:4.2 C), los pactos políticos y de gobernabilidad entre partidos, la apertura democrática; permitiendo despertar la conciencia de la gente, para lograr una mayor posición crítica y mayor participación e involucramiento en los asuntos públicos de gobierno. Ahí tiene la oportunidad de exigir más y que le presten más atención a los asuntos colectivos. Además los acontecimientos internacionales han venido permeando nuestro sistema político con el bombardero de nuevas formas y estilos de gobernar, dando mayor conocimiento y elementos para ser más críticos, más analíticos y contribuir el perfeccionamiento de la democracia. Ya no es la ideología monolítica del partido en el poder, sino se da la pluralidad y libertad de pensamiento, de decisión y así es como la mayoría de los mexicanos han optado por el cambio de partido en el poder, donde la sociedad busca una mayor participación, tener voz y voto y trabajar por el mejoramiento del país y de la sociedad. Pero estos cambios no se dan de la noche a la mañana, no son posible en un corto tiempo, y menos cuando desde las altas esferas del poder en tantos años se ha participado o se es

coparticipe de la corrupción por la impunidad; con resultados a la vista en los acontecimientos que día a día observamos, donde servidores públicos del poder judicial o de otras instituciones están inmiscuidos en delitos graves, como son: secuestro, narcotráfico, etc, hechos que quitan credibilidad y crean desconfianza en los responsables del poder público. El objetivo primordial es, recuperar la confianza de la ciudadanía, demostrando con hechos que hay voluntad de cambiar, de hacer bien las cosas, de hacer del país y del municipio un lugar seguro, donde haya una justicia expedita y eficiente, un trato humano digno, e implementar estrategias que involucren a los ciudadanos, para que esto se logre a mediano y largo plazo (entrevista regidor del PRD 2001). (Tabla: 4.2 D)

El factor económico es un elemento importante, en los cambios de los pueblos, ya que propicia progreso y desarrollo; en su infraestructura: urbanización, empresas y vías de comunicación, fuentes de empleo, mayor ingreso per capita, mayor tecnología y mayor comodidad. Pero al mismo tiempo trae consigo otros valores, otras culturas que pueden provocar conflictos en la población, obligando a sus habitantes a cambiar sus usos, costumbres y hábitos; siendo un reto para las autoridades y específicamente en ésta gestión no han podido responder a cabalidad, por la limitación presupuestal de la federación y del estado; obligándolos a implementar otras estrategias y políticas para allegarse recursos y sacar entre un 60 y 70 % de los compromisos de campaña en servicios municipales.

LA SOCIEDAD DEMANDA CAMBIOS EN LOS SERVICIOS PÚBLICOS DE:					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado.
Agua potable	Parcialmente en desacuerdo	4	13.0	13.0	100.0
	Parcialmente de acuerdo.	4	13.0	13.0	
	De acuerdo.	17	50.0	50.0	
	En desacuerdo	8	24.0	24.0	
	Total.	33	100.0	100.0	
Recolección de basura.	Parcialmente en desacuerdo.	2	6.0	6.0	100.0
	Parcialmente de acuerdo.	7	21.0	21.0	
	De acuerdo.	20	61.0	61.0	
	En desacuerdo.	4	12.0	12.0	
	Total.	33	100.0	100.0	
Mantenimiento y parques y jardines.	Parcialmente en desacuerdo	4	12.0	12.0	100.0
	Parcialmente de acuerdo	3	9.0	9.0	
	De acuerdo	23	70.0	70.0	
	En desacuerdo	3	9.0	9.0	
	Total.	33	100.0	100.0	
Mantenimiento y construcción de instalaciones deportivas.	Parcialmente en desacuerdo	6	18.0	18.0	100.0
	Parcialmente de acuerdo	4	12.0	12.0	
	De acuerdo	21	64.0	64.0	
	En desacuerdo.	2	6.0	6.0	
	Total.	33	100.0	100.0	

Tabla:4.2 A.

LA SOCIEDAD SOLICITA PERIÓDICAMENTE INFORMES DE:					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Avance de obras	Parcialmente en desacuerdo.	5	16.0	16.0	
	Parcialmente de acuerdo.	7	21.0	21.0	
	De acuerdo.	19	56.0	56.0	
	En desacuerdo	2	7.0	7.0	
	Total.	33	100.0	100.0	100.0
Mayor cobertura de servicios.	Parcialmente en desacuerdo	3	9.0	9.0	
	Parcialmente de acuerdo.	26	79.0	79.0	
	De acuerdo.	3.0	9.0	9.0	
	En desacuerdo.	1	3.0	3.0	
	Total.	33	100.0	100.0	100.0
Estado que guardan los recursos financieros del municipio.	Parcialmente en desacuerdo	4	12.0	12.0	
	Parcialmente de acuerdo.	12	36.0	36.0	
	De acuerdo.	11	34.0	34.0	
	En desacuerdo.	6	18.0	18.0	
	Total.	33	100.0	100.0	100.0

Tabla: 4.2 B.

LOS CAMBIOS EN LA POLÍTICA NACIONAL HAN INFLUIDO EN EL MUNICIPIO.					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	Parcialmente de acuerdo.	10	30.0	30.0	
	De acuerdo.	23	70.0	70.0	
	Total.	33	100.0	100.0	100.0
LAS INFLUENCIAS EXTRANJERAS HAN AFECTADO EN LOS CAMBIOS DE LA GESTIÓN MUNICIPAL.					

	Parcialmente de acuerdo.	6	19.0	19.0	
	En desacuerdo.	9	27.0	27.0	
	Parcialmente en desacuerdo.	9	27.0	27.0	
	De acuerdo.	9	27.0	27.0	
	Total	33	100.0	100.0	100.0
<b>LAS REFORMAS CONSTITUCIONALES HAN INFLUIDO PARCIALMENTE EN LA IMPLEMENTACIÓN DE LOS CAMBIOS MUNICIPALES.</b>					
	De acuerdo.	4	13.0	13.0	
	Parcialmente de acuerdo.	10	30.0	30.0	
	En desacuerdo.	9	27.0	27.0	
	Parcialmente en desacuerdo.	10	30.0	30.0	
	Total	33	100.0	100.0	100.0

Tabla: 4.2 C.

## SONDEO DE OPINIÓN.

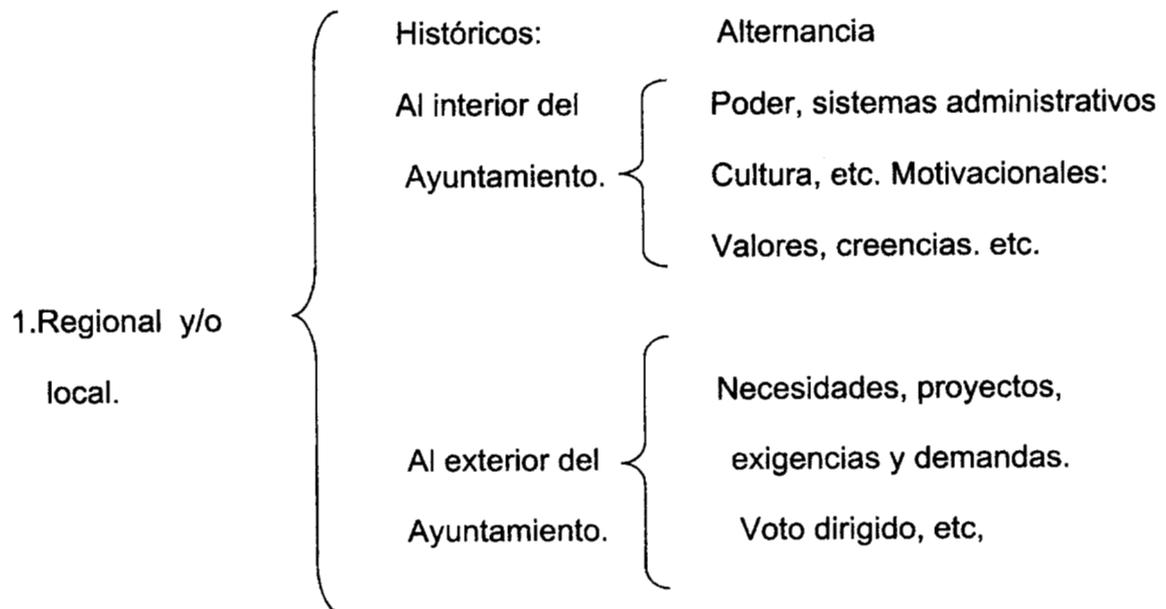
¿CUÁLES SON LAS CAUSAS PRINCIPALES QUE HAN PROPICIADO EL CAMBIO EN ESTA GESTIÓN MUNICIPAL?

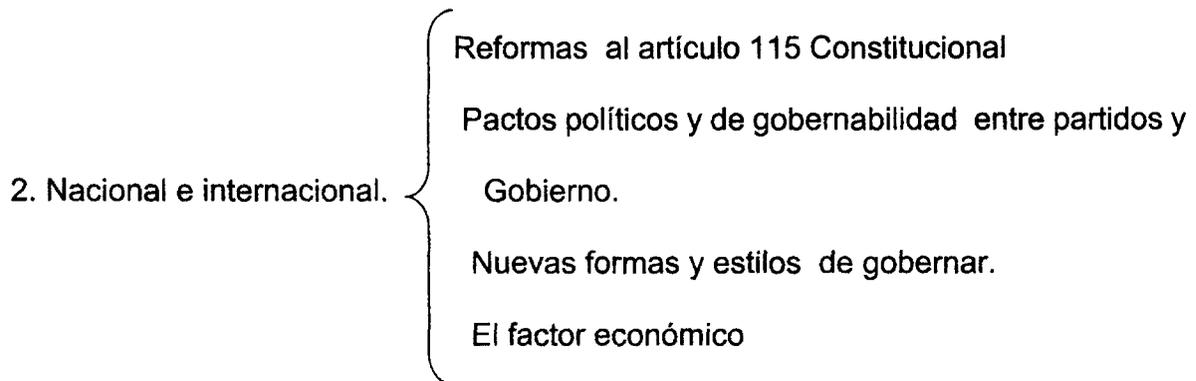
Las exigencias por parte de los ciudadanos.	8 sujetos.
Mayor responsabilidad por parte de las autoridades.	5 sujetos

Mayor sentido social.	3 sujetos
Verdadera competencia electoral.	5 sujetos
Mayor participación política.	3 sujetos
Más honestidad.	4 sujetos.
Alternancia en el poder.	5 sujetos.
Mayor consenso y demanda ciudadana.	4 sujetos
Presiones sindicales.	3 sujetos.

Tabla: 4.2 D.

## Factores de cambio:





( Es una elaboración personal, con base en los datos obtenidos en la investigación y son los factores más sobresalientes que han influido en los cambios en la gestión municipal en el trienio 1999-2001).

4.3. Principales políticas y estrategias implementadas para que se den y permanezcan los cambios en la gestión municipal.( Tabla:4.3).

En municipio de Ahome como parte integrante de una entidad estatal y de la República Mexicana, está envuelto en la dinámica de las políticas nacionales y sus diversas y complejas manifestaciones, siguiendo sus directrices y normas en lo que a la administración pública se refiere, y no puede estar al margen de las grandes decisiones, de los tratados internacionales e intercontinentales, de la globalización y su influencia en todas las ramas de la actividad económica, en su quehacer político y social, asumiendo sus pros y sus contras con responsabilidad y con estoicismo.

Pero a medida que se conoce más, que se democratiza más, va despertando en los pueblos y sus gobernantes nuevas formas de hacer política, uniendo esfuerzos para que la cogestión municipal sea una realidad, la participación ciudadana un compromiso y los aciertos o fracasos compartidos; así lo han venido exigiendo los Ahomenses, solicitando participación en la elaboración del plan de intervención municipal, que se integren las sugerencias de los ciudadanos a la gestión municipal, participación en el desarrollo de programas municipales, reformas normativas u organizacionales, y se manifiesta el rechazando a la toma de decisiones unilaterales sin buscar consensos, en un alto y significativo porcentaje. (Tablas: 4.3. A,B,C.).

Las estrategias, son la base del éxito de cualquier cambio organizacional, e institucional, porque están fundamentadas en un diagnóstico, y en necesidades reales y plantea objetivos y metas claras a mediano y largo plazo, previendo y propiciando los medios y recursos para su cabal cumplimiento; ya sea implementando programas para estimular la participación de los ciudadanos, en un 93 %, y con una desviación estándar de .25 que indica muy poca variabilidad.

Para lograr un desarrollo integral del municipio se implementaron varias estrategias: (Tabla: 4.3 B,C.), en lo económico se crea la dirección de promoción y fomento económico agropecuario, pesquero y acuícola; se promueve la organización de ejidatarios para aprovechar el financiamiento con "mezcla" de recursos: gobierno federal y Banrural, para la producción y comercialización de sus productos y gestionar los estímulos para el establecimiento de agroindustrias (agro negocios, hatos ganaderos y granjas acuícolas).

La creación de la asociación civil VISIÓN AHOME 2020, que es un proyecto que busca dar respuestas integrales a una falta de planeación a mediano y largo plazo donde se marcan las grandes orientaciones hacia el futuro, apegados a los propósitos, objetivos y políticas del Municipio, y va a servir para prever los cambios y las acciones que se deben emprender para obtener mayor provecho de las oportunidades que pueden ofrecerse a sus ciudadanos y realizarlas en función de sus estructuras y de sus propios medios y recursos. Rompiendo así con los planes trianuales, partidistas y sesgados políticamente para beneficio de muy pocos.

Este proyecto estratégico está contemplado desarrollarse en cuatro fases:

#### FASE I: Bases para el desarrollo integral

En esta primera fase se trabajó en el establecimiento de las bases en las que se sustenta el desarrollo del proyecto.

Conformación del Consejo Consultivo del proyecto, organismo contraparte del I.T.E.S.M. responsable de la continuidad y logística del mismo.

Esta actividad del proyecto consistió en un análisis y seminario sobre el entorno internacional, nacional, estatal y municipal, su impacto y oportunidades para nuestro municipio, otra actividad que incluye es el referente a la definición del estatuto de visión por parte de los líderes de la comunidad, así como la identificación de los factores críticos que incidirá en el logro de nuestra visión de futuro.

#### FASE II. Análisis estratégico sectorial o áreas del desarrollo integral.

En esta fase se clasificaron y analizaron por áreas de desarrollo los factores críticos para lograr la visión de futuro de nuestro municipio. Las áreas que se determinaron por aproximadamente 400 líderes de la comunidad son:

Desarrollo social.

Desarrollo humano.

Desarrollo urbano y ecológico.

Desarrollo económico. Desarrollo de infraestructura y

Promoción del desarrollo.

Sobre estas áreas se trabajó en establecimiento de grupos Interdisciplinarios y de expertos que analizaron y determinaron los factores críticos para el diseño del Plan Estratégico.

FASE III. Líneas estratégicas de acción para el desarrollo integral.

Una vez definida la visión, se analizaron los factores críticos del desarrollo integral, así como el análisis estratégico sectorial, en ésta fase se determinaron en consenso con la comunidad las siguientes seis líneas Estratégicas de acción, para que se conviertan en el motor del desarrollo social y económico a largo plazo, diseñando de ésta forma el Plan Estratégico de Desarrollo Integral del Municipio:

Agro-negocios altamente competitivos.

Infraestructura de Comunicaciones orientada al comercio internacional.

Educación de vanguardia y social, promotora de la cultura y los valores universales.

Desarrollo urbano armónico, y respeto por el medio ambiente.

Seguridad para la sociedad y justicia en la aplicación de las leyes.

Promoción especializada de la inversión y generación de empleos.

De estas líneas Estratégicas se desprenden las oportunidades de inversión y de negocios congruentes con el Plan Estratégico. Las cuales componen el portafolio de inversiones a promover para impulsar el desarrollo sostenido del municipio, bajo una estrategia de promoción con visión nacional e internacional para posicionar al municipio de Ahome como una área de oportunidades dentro de la geografía mundial.

LAS DECISIONES IMPLEMENTADAS SON CON BASE A CONSENSOS CON EL EXTERIOR DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL MUNICIPAL.					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado.
	En desacuerdo.	3	9.0	9.0	
	Parcialmente en desacuerdo.	7	21.0	21.0	
	Parcialmente de acuerdo.	13	40.0	40.0	
	De acuerdo.	10	30.0	30.0	
	Total.	33	100.0	100.0	100.0

Tabla: 4.3 A.

SE HAN IMPLEMENTADO ESTRATEGIAS QUE FAVOREZCAN UN MEJOR DESARRROLLO EN EL MUNICIPIO.					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado.
	De acuerdo.	16	48.0	48.0	
	Parcialmente de acuerdo.	6	19.0	19.0	
	Parcialmente en desacuerdo.	3	9.0	9.0	

	En desacuerdo.	8	24.0	24.0	
	Total.	33	100.0	100.0	100.0

Tabla: 4.3 B.

LAS ESTRATEGIAS IMPLEMENTADAS NO RESPONDEN A LAS NECESIDADES SENTIDAS POR LA CIUDADANÍA.					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido.	Porcentaje acumulado.
	De acuerdo.	5	16.0	16.0	
	Parcialmente de acuerdo.	6	19.0	19.0	
	Parcialmente en desacuerdo.	8	24.0	24.0	
	En desacuerdo.	14	41.0	41.0	
	Total.	33	100.0	100.0	100.0

Tabla: 4.3 C.

Figura:4.1

<p>1.AGRONEGOCIOS ALTAMENTE COMPETITIVOS.</p> <p>Objetivo: buscar que la región sea reconocida internacionalmente por su liderazgo, competitividad y vocación para los agro negocios.</p>	<p>AGRO-1: Desarrollo agroindustrial del norte de Sinaloa.</p>
	<p>AGRO-2: Creación de un centro de asesoría para el desarrollo de esquemas de financiamiento competitivos al sector agropecuario.</p>
	<p>AGRO-3: Formación de cooperativas de productores.</p>
	<p>AGRO-4: Centro tecnológico para el impulso de agro negocios el N.E.</p>
	<p>AGRO-5: fortalecimiento del campo experimental valle del fuerte (INIFAP)</p>

Figura:4.2.

<p>2. INFRAESTRUCTURA DE COMUNICACIONES ORIENTADA AL COMERCIO INTERNACIONAL.</p> <p>Objetivo: Adecuar las vías de comunicación que permitan posicionar a Ahome en la geografía mundial como un centro internacional de transferencia comercial.</p>	<p>INFRA-1: Desarrollo comercial del puerto de Topolobampo.</p>
	<p>INFRA-2: Programa para fomentar la eficiencia en el servicio del ferrocarril.</p>
	<p>INFRA-3: Pavimentación de caminos de acceso a centros de producción pesqueros del municipio de Ahome.</p>
	<p>INFRA-4: Libramiento Topolobampo-carretera internacional.</p>
	<p>INFRA-5: Conclusión de la carretera que comunica al norte del estado con Chihuahua.</p>

Figura:4.3.

<p>3. EDUCACIÓN DE VANGUARDIA Y SOCIEDAD PROMOTORA DE LA CULTURA Y LOS VALORES UNIVERSALES.</p> <p>Objetivo: Lograr un sistema educativo adaptado a la visión de desarrollo del municipio, que fomente los valores humanos universales y una sociedad orgullosa de sus tradiciones y su cultura, promoviendo un desarrollo integral del ser humano.</p>	<p>EDUC-1: Promoción y difusión de los valores humanos en todas las actividades de la comunidad.</p>
	<p>EDUC-2: Plan de educación social, artístico y cultural para todos los Ahomenses.</p>
	<p>EDUC-3: Programa para la redefinición del quehacer docente, para que responda a los retos y necesidades de la sociedad con una visión de futuro.</p>
	<p>EDUC-4: Equipamiento de recursos a las escuelas de los diferentes niveles educativos en el M. de Ahome.</p>
	<p>la deserción escolar EDUC-5: Programa de atención personalizada para reducir</p>

Figura: 4.4.

<p>4.DESARROLLO URBANO ARMÓNICO Y RESPETO POR EL MEDIO AMBIENTE.</p> <p>Objetivo: Lograr un desarrollo urbano planificado y armónico en el que se utilicen eficientemente los recursos y se mantenga un gran cuidado y respeto por el medio ambiente.</p>	<p>DURB-1: Programa de desarrollo urbano integral y seguimiento con la participación de la sociedad en su planeación.</p>
	<p>DURB-2: Programa de actualización dinámica del marco normativo para del desarrollo urbano, la ecología y la protección del patrimonio histórico del mpio. de Ahome.</p>
	<p>DURB-3: Programa de dignificación de la vivienda.</p>
	<p>DURB-4: Construcción de áreas públicas abiertas y arborización con especies óptimas para la región.</p>
	<p>DURB-5: Saneamiento integral de la Bahía Santa María.</p>

Figura: 4.5.

<p>5.SEGURIDAD PARA LA SOCIEDAD Y JUSTICIA EN LA APLICACIÓN DE LAS LEYES.</p> <p>Objetivo: Lograr un ambiente libre de corrupción, con un cuerpo policiaco capacitado, honesto y profesional y con una correcta y expedita impartición de justicia.</p>	<p>SEGUR-1: Mejorar las condiciones de trabajo y calidad de vida para los cuerpos que procuran, administran e imparten justicia.</p>
	<p>SEGUR-2: Capacitar y profesionalizar en todos los niveles a las instituciones de seguridad pública.</p>
	<p>SEGUR-3: Equipar de manera sistemática y con alta tecnología a los cuerpos que procuran, administran e imparten justicia.</p>
	<p>SEGUR-4: Creación de infraestructura básica para capacitación y profesionalización de los cuerpos involucrados en la seguridad pública.</p>
	<p>SEGUR-5: Creación del centro estratégico municipal para el análisis de la criminalidad (CEMAC).</p>

Figura: 4.6.

<p>6.PROMOCIÓN ESPECIALIZADA DE LA INVERSIÓN Y GENERACIÓN DE EMPLEOS.</p> <p>Objetivo: Proyectar a nivel internacional a Ahome como una área de oportunidades de inversión y de negocios que permita la creación constante de empleos.</p>	<p>PROINV-1: Programa de adecuación de carreras, planes y programas de estudio y fomento de cultura emprendedora y empresarial en los jóvenes.</p>
	<p>PROINV-2: Realización de estudios para determinar las actividades y productos con verdadero potencial para competir mundialmente y establecernos como prioridad.</p>
	<p>PROINV-3. Promover el análisis, reforma y modernización de la ley de fomento a la inversión del Edo. de Sin. para el desarrollo económico del mpio. de ahome</p>
	<p>PROINV-4: Dotación de infraestructura a parques industriales.</p>
	<p>PROINV-5: Promoción de la región como un lugar de gente emprendedora.</p>

4.4. Mejoras en la gestión municipal, como consecuencia de los cambios implementados.( Tablas: 4.4.A,B,C.).

No es fácil lograr resultados en un período de tres años: porque hay un sin número de problemas, de inercias que hay que romper, de barreras culturales e ideológicas que hay que permear, y de dificultades al interior de la misma administración municipal, porque es un equipo compuesto por miembros de diferentes grupos políticos, y las restricciones y atrasos presupuestales por los excesivos trámites burocráticos que hay que hacer. Ante esta serie de limitantes, el panorama de resultados de la gestión municipal, 1999-2001, no han sido los programados y esperados, pero sí han sido bastante positivos con se verá a continuación.

Un primer aspecto, es el avance en obras de pavimentación que en administraciones anteriores, escasamente se llegaba a 110 mil metros cuadrados, y en esta administración se rebasaron los 300 mil metros cuadrados; ( entrevista con el Secretario del Ayuntamiento). siendo similar el avance en otros renglones de obras y servicios, como se demuestra en los cuestionarios, sondeos de opinión, entrevistas y observación directa; manifestando que se han ejecutado los diferentes programas de la Secretaría de Seguridad Pública y Tránsito municipal; de la Secretaría de Desarrollo Urbano y Obras Públicas: de la dirección de cultura y acción social: de la dirección de recursos humanos, en un alto porcentaje, ( Tabla: 4.4 B), con una desviación estándar de .33, indicando baja variabilidad y una alta confiabilidad. En la dirección de desarrollo Social (DIDESOL), en la dirección de

deportes, y de salud, en la dirección de servicios públicos, aunque no igual a las anteriores su realizaciones son significativas

(Tabla:4.4.B), igualmente en la Tesorería municipal, en la dirección de Ingresos y de Egresos. Demostrando que su desempeño y eficiencia han sido aceptables ante las propias autoridades municipales, empleados y la ciudadanía en general. (Tabla:4.4 C).

En el renglón de los recursos humanos, se manifestó la gran preocupación de establecer el Servicio civil de carrera, para dar seguridad a los empleados, y así ellos se motiven, desarrollen con responsabilidad y compromiso su trabajo y se capaciten permanentemente. Además ellos manifiestan que en esta gestión al interior de la Organización (Ayuntamiento). El ambiente laboral ha sido más agradable; un 50 % expresan estar parcialmente de acuerdo; un 36 % esta de acuerdo, y un 14 % en desacuerdo, indicando una tendencia al mejoramiento del ambiente laboral, pero con sus reservas y manifestaciones un tanto autoritarias, principalmente en el área de la Tesorería Municipal, y en la Secretaría de Seguridad Pública y Transito municipal. Los empleados manifiestan estar perfectamente identificados con los objetivos del Ayuntamiento y de la comunidad, considerando que el trabajo que realizan en sus respectivas áreas es importante, en un alto porcentaje.

Otro aspecto donde se manifiesta la mejora en la atención y solución a problemas de la comunidad, en sus diferentes vertientes y a través de las jornadas ciudadanas, de la participación ciudadana integrando consejos, comisiones, asociaciones civiles donde se participa directamente. Con propuestas de solución,

elaborando estrategias a corto, mediano y largo plazo. A su vez esto a implicado implementar o modificar reglamentos, desde el Bando de policía y buen gobierno, hasta el de participación ciudadana, pasando por el reglamento administrativo y de los diferentes servicios municipales, para que la comunidad tenga los lineamientos a seguir y sepa perfectamente sus obligaciones y derechos y la cumpla y los exija; como es el conocer la aplicación de los recursos municipales periódicamente, e implementación de obras para servicio de la comunidad y los programas establecidos para mejorar la Seguridad pública, la educación, abatir el desempleo y otras obras de carácter social para disminuir los índices de marginalidad extrema de la población tanto en los centros urbanos como en las zonas rurales.

El programa innovador y de mayor impacto a mediano y largo plazo, para el municipio de Ahome y toda la región norte del estado de Sinaloa, es el de: "AHOME VISION 2020", como ya se estableció anteriormente, su función principal es de : plantación estratégica para lograr un desarrollo armónico e integral del Municipio en todas sus áreas; desde seguridad pública hasta el aumento cualitativo y cuantitativo del empleo y el desarrollo equilibrado de la industria y agroindustria, sin afectar a la pequeña y microempresa y a la ecología de la región; evitando que cada tres años se renuevan las autoridades municipales, haya que partir de cero; ya que este es un programa de largo alcance, de 20 años como mínimo; con sus ajustes y modificaciones lógicas y necesarias, pero que la línea esencial permanece, porque está sustentado en una investigación seria y profunda de las necesidades del municipio y de la región; en la consulta y apoyo de los organismos

patronales, industriales y comerciales, de aproximadamente 400 líderes sociales, de las instituciones y organismos educativos y de quienes serán los futuros inversionistas; una vez que se implemente la cuarta fase de concreción e implementación.

SE HAN EJECUTADO LOS DIFERENTES PROGRAMAS QUE IMPLEMENTA LA ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL A TRAVÉS DE LAS SECRETARÍAS Y DIRECCIONES. ( en porcentajes).					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado.
Seguridad pública y transito municipal	20%	3	9.0	9.0	
	40%	6	19.0	19.0	
	60%	7	21.0	21.0	
	80%	14	42.0	42.0	
	100%	3	9.0	9.0	
	Total.	33	100.0	100.0	100.0
Desarrollo urbano y obras públicas	20%	2	7.0	7.0	
	40%	7	21.0	21.0	
	60%	5	16.0	16.0	
	80%	18	53.0	53.0	
	100%	1	3.0	3.0	
	Total.	33	100.0	100.0	100.0
Cultura y acción social.	20%	2	6.0	6.0	
	40%	2	6.0	6.0	
	60%	11	33.0	33.0	
	80%	13	39.0	39.0	
	100%	5	16.0	16.0	
	Total.	33	100.0	100.0	100.0
Recursos humanos.	20%	6	19.0	6.0	
	40%	6	19.0	19.0	
	60%	11	33.0	33.0	
	80%	9	26.0	26.0	
	100%	1	3.0	3.0	

	<b>Total.</b>	<b>33</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>
<b>Desarrollo social.</b>	20%	1	3.0	3.0	
	40%	2	7.0	7.0	
	60%	10	30.0	30.0	
	80%	10	30.0	30.0	
	100%	10	30.0	30.0	
	<b>Total.</b>	<b>33</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>
<b>Deportes.</b>	20%				
	40%	4	13.0	13.0	
	60%	10	30.0	30.0	
	80%	15	44.0	44.0	
	100%	4	13.0	13.0	
	<b>Total.</b>	<b>33</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>
<b>Salud.</b>	40%	6	19.0	19.0	
	60%	8	24.0	24.0	
	80%	14	41.0	41.0	
	100%	5	16.0	16.0	
	<b>Total.</b>	<b>33</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>
	<b>Servicios públicos</b>	20%	1	3.0	3.0
40%		5	16.0	16.0	
60%		12	35.0	35.0	
80%		10	30.0	30.0	
100%		5	16.0	16.0	
<b>Total.</b>		<b>33</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>
<b>Ingresos</b>	20%	2	6.0	6.0	
	40%	4	13.0	13.0	
	60%	6	18.0	18.0	
	80%	17	50.0	50.0	
	100%	4	13.0	13.0	
	<b>Total.</b>	<b>33</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>
<b>Egresos</b>	20%	4	13.0	13.0	
	40%	3	9.0	9.0	
	60%	7	21.0	21.0	
	80%	15	44.0	44.0	
	100%	4	13.0	13.0	
	<b>Total.</b>	<b>33</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>
<b>Tesorería municipal.</b>	20%	3	9.0	9.0	
	40%	4	13.0	13.0	
	60%	6	18.0	18.0	
	80%	15	44.0	44.0	
	100%	5	16.0	16.0	
	<b>Total.</b>	<b>33</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>

Tabla: 4.4 A.

EN LOS TRES ÚLTIMOS AÑOS LAS MEJORAS EN LOS SERVICIOS QUE PRESTA EL MUNICIPIO NO SON LOS ESPERADOS EN:					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado.
Atención y solución a demandas ciudadanas.	De acuerdo.	3	9.0	9.0	
	Parcialmente de acuerdo.	8	25.0	25.0	
	Parcialmente en desacuerdo.	5	16.0	16.0	
	En desacuerdo.	17	50.0	50.0	
	Total.	33	100.0	100.0	100.0
Información del desarrollo de los programas del Ayuntamiento	De acuerdo.	6	18.0	18.0	
	Parcialmente de acuerdo.	10	30.0	30.0	
	Parcialmente en desacuerdo	5	16.0	16.0	
	En desacuerdo	12	36.0	36.0	
	Total.	33	100.0	100.0	100.0
Información de la aplicación de los recursos municipales.	De acuerdo.	6	18.0	18.0	
	Parcialmente de acuerdo.	16	48.0	48.0	
	Parcialmente en desacuerdo.	5	16.0	16.0	
	En desacuerdo.	6	18.0	18.0	
	Total.	33	100.0	100.0	100.0

Tabla: 4.4 B.

EN UNA ESCLA DEL 1 AL 10: ¿CÓMO CALIFICARIA LOS SERVICIOS QUE PRESTA EL MUNICIPIO?.

CALIFICACIÓN	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Prom.
S.PÚBLICA Y T.M.	1			3	3	8	10	10	4	1	6.8
M. PARQUES Y JARDINES.			1		1	6	3	12	10	7	8

CALLES.			1	4	5	8	9	7	4	7.5
MERCADOS	1		3	3	7	9	7	7	3	7
PAVIMENTACIÓN					8	9	12	9	2	8
AT. USUARIOS	1	2	5	1	3	10	11	3	4	7
REC. IMPUESTOS.		2	4	2	7	7	9	8	3	7
INF. ACTIVIDADES		1	4	7	7	4	7	6	4	6.8
SOLUC. PROBLEMAS	1			2	2	15	8	8	4	7.7
AGUA POTABLE.			2	3	2	13	5	9	5	7.6

Tabla 4.4 C.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS

Todo municipio como célula primordial de un país, requiere de un crecimiento sostenido y armónico, que no sólo contemple los sistemas económicos y políticos, sino que además contenga lineamientos definidos de crecimiento cualitativo en lo social, ambiental y educativo. Por ello, la definición del andamiaje conceptual del desarrollo municipal, impone la necesidad de tomar como punto de partida un diagnóstico real, y actualizado de la problemática, sin soslayar las singularidades que cada caso específico presenta, y llevarlos a acciones objetivas; dentro de las limitaciones, creencias y deficiencias del municipio; hay que echar mano de sus potencialidades y definir sus prioridades sin olvidar las perspectivas trazadas por el gobierno federal en el plan nacional de desarrollo (PND). (cap.I).

En la última década el municipio mexicano, ha pasado por dos momentos: el primero se ha caracterizado por el énfasis que se le ha dado a la difusión de la cultura municipal que vuelca todos sus esfuerzos para lograr el pleno ejercicio de las facultades de los ayuntamientos; preparando el camino para pasar al siguiente estadio de la política municipal. El segundo momento del desarrollo municipal, adquiere su carta de ciudadanía con el gobierno de Salinas de Gortari y la reforma de 1995 y de 1999; siendo significativos los logros en materia municipal; sin embargo, estos se han visto matizados por la polaridad prevaleciente entre municipios urbanos y rurales; siendo más modestos, si bien escasos, los avances en las zonas tipificadas dentro de esta última categoría, en la cual se inscriben la mayoría de los municipios del país.

A efecto de circunscribir el entorno de la reflexión sobre este asunto, es conveniente acotar algunas indicaciones objetivas: encontramos la falta de preparación de las autoridades municipales y de los servidores públicos para desempeñar satisfactoriamente las múltiples tareas que impone el ejercicio de la gestión municipal. Lo anterior es producto recurrente de la ausencia de un adecuado esquema de información, orientación y capacitación tanto política como administrativa, y del desconocimiento de las facultades y atribuciones que la Constitución Nacional, las Constituciones estatales y las leyes otorgan al Ayuntamiento; aunado a esto se encuentra la falta de experiencia tanto de las autoridades, como de los ciudadanos en el ejercicio de la democracia (ya que por los cacicazgos, autoritarismo y centralismo era y es todavía imposible practicar la plena democracia) participativa y de corresponsabilidad que debe abrir nuevos espacios y perfeccionar esquemas de representación política en la toma de decisiones.

Esto se debe a la falta de formación política, al crónico debilitamiento de las organizaciones civiles, a la desconfianza en sus "líderes" por sus intereses mezquinos y a la ausencia de incentivos para la sociedad; hecho que se manifiesta a través del fenómeno de participación marginal de la sociedad civil en la implementación y programación de acciones (proyectos, programas, planes municipales, etc) en la definición de prioridades y en la resolución de necesidades; la influencia de un marcado paternalismo que todavía deja sentir su peso, y la falta de concreción en la participación de los recursos que la misma comuna capta y que debe enviar a la federación para que luego vía estatal

solamente le reintegren el 4% del total de los impuestos captados en cada municipio.

En éste estudio de caso, de un municipio en concreto; el MUNICIPIO DE AHOME y en un período específico 1999-2001, fue orientado, aunque con todas las limitaciones expuestas anteriormente; a detectar los principales cambios, en los diferentes aspectos de su quehacer cotidiano; desde las áreas administrativas: de planeación, de comunicación, de técnicas de gestión, hasta la solución de problemas, selección, capacitación y promoción de su personal; buscando la eficiencia en la utilización de los recursos, la eficiencia en los servicios municipales y la satisfacción de toda la comunidad.

Además, había que enfocarse a la tarea de detectar los factores que propician los cambios; así como, sus políticas, estrategias y consecuencias para la administración pública. Encontrado es ésta experiencia estudiada, que las jornadas ciudadanas, como nueva forma de aproximarse a las comunidades; es un nuevo estilo de gestión municipal, que da un sentido cualitativamente distinto a todos los problemas, y lleva a los cuídanos a tener un mayor acercamiento, una mayor confianza, a su autoridades, a despertar la conciencia de cogestión y corresponsabilidad, involucrándolos en una dinámica de participación; que se fue tornando eficaz y útil en la solución de problemas y demandas, pero que por el tiempo y la limitación de recursos no se logró el 100 % de lo esperado y planeado. El liderazgo, y la gran capacidad de gestión del presidente municipal, lo llevó a lograr apoyos especiales de la federación y del estado, para que junto con el municipio y el aporte directo de los beneficiados y de la comunidad, se llevaran a

cabo la mayoría de las obras de beneficio social, como: pavimentación, construcción, mantenimiento y acondicionamiento de : parques, jardines y unidades deportivas, de arreglo de caminos que conducen a las diferentes comunidades municipales; así como instalación de redes de agua potable, electrificación y drenaje.

La comunidad con una mayor conciencia social, mayor sentido de la democracia, se siente copartcipe del desarrollo de su propia comunidad; exponiendo sus necesidades y exigiendo sus derechos contemplados en la Constitución Nacional, la estatal y la ley orgánica de los municipios, junto con las reformas Constitucionales y el pluripartidismo, son factores decisivos que han contribuido para que la gestión municipal cambie permanentemente si quiere estar acorde a los signos de los tiempos y a las exigencias locales, regionales , nacionales e internacionales.

Pero esto no es suficiente, hay que adelantarse a los acontecimientos, hay que prepararse para responder a los retos futuros, para tener certidumbre en el presente, y es cuando aparecen las políticas y la planeación estratégica, plasmada en el proyecto VISIÓN AHOME 2020, que va a orientar el desarrollo integral del municipio en los próximos 20 años: en lo económico: con la línea estratégica de agro negocios, de infraestructura de comunicaciones, de promoción de inversiones. En lo educativo, en el desarrollo urbano, en seguridad pública. Dándole los elementos necesarios para que las decisiones políticas no se aparten de los intereses de la comunidad Ahomense. Con este proyecto el municipio puede buscar un liderazgo a nivel nacional, mostrando que todo municipio puede y debe tener visiones de largo alcance, y que siendo las células primordiales del país, transformen la

administración pública: de ineficiente a eficiente, de sectorial a integradora, de intereses cupulares a intereses populares, y lograr el asociacionismo para emprender proyectos competitivos a nivel nacional e internacional.

En nuestro país, y en nuestro municipio, el otro punto a destacar son las especificaciones culturales y la marginación existente en algunas regiones, (sobre todo en aquellas en el los indígenas son predominantes y que se ha hecho manifiesta desde enero de 1995 con el movimiento del ejercito zapatista de liberación nacional (EZLN), ) aunado al escaso o nulo respeto a los " usos y costumbres" y formas de organización de las etnias, se ha constituido en un obstáculo para la definición de estrategias y acciones congruentes entre el pueblo y el gobierno que hagan posible no sólo interpretar, sino además llevar a la práctica el nuevo concepto de municipio, el cambio permanente y la flexibilidad en su gestión. Pero no solamente es parte de la autoridad local, sino que muchas veces se presenta la resistencia por parte de los gobiernos estatales a abandonar las prácticas de tutelaje; control de facto, tanto político como financiero que se ejerce sobre los municipios, considerándolo como un pérdida de poder.

En un análisis profundo sobre la gestión municipal, actualmente se puede advertir que no obstante las reformas al artículo 115 Constitucional de los años, 1982, 1995 y 1999, las facultades de los municipios, aun no tienen la aplicación y los beneficios que el proceso de municipalización requiere; poniendo de manifiesto la imperiosa necesidad de inaugurar la etapa de desarrollo municipal, que provea al municipio de los instrumentos, recursos y condiciones indispensables para

resolver sus problemática y convertirlo en hechos, siendo el promotor de su propio desarrollo.

Así, pues, los lineamientos que debe seguir los municipios en el futuro, ya que no serán exclusivamente dependientes de la voluntad o decisión del gobierno central. Ahora la solución a las carencias ya sea de índole normativo, financiera y técnica, dependerá de la dinámica, de la creatividad de los propios municipios y de su estrecha colaboración y capacidad de negociación con los gobiernos estatal, y federal.

Dentro de este contexto el nuevo municipio está comprometido a impulsar proyectos y programas de participación comunitaria, crear mecanismos de coordinación y autosuficiencia financiera que apoyen proyectos y programas productivos; mejorar significativamente los servicios públicos municipales logrando una mayor participación de la sociedad, a través de las organizaciones ciudadanas: de colonias y ejidos, de jóvenes y mujeres, de jubilados, usuarios, productores, comerciantes, vecinos profesioncitas, deudores, consumidores ya sea en la vigilancia, en la propuesta de nuevas formas administrativas y financieras, aplicando tecnologías avanzadas que permitan hacer más eficiente esos servicios y ampliar sus beneficios a un mayor número de habitantes. Impulsar la cooperación intermunicipal para ampliar la cobertura y reducir costos en aquellos servicios que son comunes. Mantener una coordinación estrecha interinstitucional entre sectores: Sociales, privados y los tres niveles de gobierno; nacional, estatal y municipal, y así integrar acciones y recursos que redunden en benéfico de la ciudadanía de lugar. Para mantener ésta dinámica se requiere implementar

estrategias claves que permitan mantener la motivación de sus directivos y empleados desde el ápice estratégico, pasando por los mandos medios hasta llegar al núcleo operativo. En primer lugar, hay que mantener una información actualizada y una capacitación permanente; para evitar la falta de conocimiento y asesoría, que son unos de los grandes obstáculos que tiene que enfrentar los servidores públicos y obstaculizan el cumplimiento de los objetivos y de las metas. Luego hay que impulsar cambios y propuestas de reformas y adiciones al marco jurídico y reglamentos que formalicen las relaciones con los diferentes grupos sociales, gubernamentales y que permitan la convivencia pacífica y rijan la vida municipal. El establecimiento de convenios de cooperación, concertación y apoyo a la gestión en todo los aspectos y modalidades y con instituciones ya sean públicas o privadas, intermunicipales, regionales, interestatales, estatales y/o nacionales; manteniendo siempre el respeto irrestricto a la autonomía municipal.

Así, todo cambio, todo desarrollo municipal es fruto de la concertación de voluntades, de la corresponsabilidad y esfuerzo de los sectores sociales y autoridades gubernamentales que estén interesados en mejorar el municipio y convertirlo en una fuente de desarrollo económico, social y político, para localidad, la región y el país en general. (Cap. II).

## BIBLIOGRAFÍA

1. Arellano, David. Enrique Cabrero y Arturo del Castillo (2000) Reformado al Gobierno: una visión organizacional del cambio gubernamental. México.
2. Secretaría de Gobernación (1997). Los municipios de México. México.
3. Secretaría de Gobernación (1999). Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. México.
4. CEDEMUN (1999). Enciclopedia de los municipios de México. Tomo 2: Colima. Querétaro- Sinaloa. SGOB.
5. Estado de Sinaloa (2000). Órgano oficial del Gobierno del Estado no.9 Tomo XCI 2da. Época.
6. Montaña Hirose, Luis (2000). "La dimensión cultural de la organización . Elementos para un debate en América Latina ", en De la Garza Toledo, Enrique (coord.,) Tratado de Sociología del Trabajo para América Latina, Fondo de Cultura Económica, México ( en prensa).

7. March, James G. y Johan P. Olsen (1997). El redescubrimiento de las instituciones : La base organizativa de la política, Fondo de Cultura Económica, México.
8. Osborne, David. Peter Plastrik (1998). La reducción de la burocracia: como estrategias para reinventar el gobierno. Paidós, Barcelona, España.
9. Castillo, Arturo del (1995). "Ambigüedad y decisión: una revisión a la teoría de las anarquías organizadas ", Centro de Investigación y Docencia Económica. Documento de trabajo no.36, México.
10. Cabrero, Enrique. (1995). La nueva gestión municipal en México. análisis de experiencias innovadoras en gobiernos locales. Porrúa. México.
11. Hinostroza, F. Luis. (1998). Lineamientos metodológicos para la formulación de planes comunales o Municipales. UAM-A. México.
12. Powell, Walter W. y Paul J. DiMaggio (comp.) El Nuevo Institucionalismo en el análisis organizacional. Fondo de Cultura Económica, México.
13. Clegg, Stewart R. Cynthia Hardy y Walter R. Nord (eds.) (1996). Handbook of Organization Studies, Sage, Londres.

14. Alstyne, Marshall V. (1997). The State of network organization: a survey in three frameworks, Mimeo, MIT, Sloan school Massachusetts.
15. Crozier, Michael. (1989). Estado modesto, estado moderno. Estrategia para el cambio . Fondo de Cultura Económica. 2da. Edición, México.
16. Martínez, C. Gustavo. (1986). Administración estatal y municipal. IMAP. México.
17. Mintzberg, Henry, Bruce Ahlstrand y Joseph. (1998), The Design School Strategy Formation as a Process of Conception, en Strategy Safari, a Guided tour Tough the Wilds of Strategic Management, the Free Press, New York, U.S.A.
18. Mintzberg, Henry (1978). The Theory of Management Policy, An Underly Theory for Management Plicy.
19. Rouleau, Linda y Francine Seguin (1995), Strategy and Organization Theories: Common Forms of Discourse " Journal of Management Studies vol. 32, No.1, 101-117".
20. Dé Ry, R. Ichard (1995). La Structuration Socio-Historique du Champ de la Stratégie.

21. Clarke, Thomas y Stewart Clegg (1998), Stakeholders, en Changing Paradigms, the Transformation or Management Knowledge for the 21 century, Haper Collins Business London, Great Britain.
22. Zucker, L.G. (1987), Institutional Theories of Organization, Annual Review of Sociology, 13.
23. Sandoval, Forero, Eduardo. Roberto Gómez Collado y Jorge Gómez Tgle (1993). Coordinadores. Siglo XX, UAEM, coordinación General de Apoyo municipal del gobierno del Edo. De México y colegio de posgraduados del CIDE A.C. Toluca.
24. Silverman, David (1975). Teoría de las Organizaciones, Nueva visión, Buenos Aires Argentina.
25. Sallenave, J.P. (1985). Gerencia y planeación Estratégica, Ed. Norma Bogotá, Colombia.
26. Simon, H. (1984). El Comportamiento Administrativo: Estudio de los procesos decisorios en la organización administrativa. Aguilar, Buenos Aires, Argentina.
27. Aktourf, Omar, (1998). La Administración: Entre la tradición y la renovación. Ed. Artes graficas Univalle, Cali, Colombia.

28. Gobierno del Estado de Sinaloa (1999). Cuaderno estadístico municipal, Ahome.
29. AHOME, Planes de desarrollo Municipal. 1996-1998, 1999-2001.
30. AHOME, Reglamentos internos.
31. Instituto Nacional de Administración pública. A. Diplomado en Administración Municipal. 1991.
32. Krupp, Sherman (1989), " Chester Barnard and Herbert Simon : Equilibrium, Goal Fulfillment, and Racional Organization", en E. Ibarra y L. Montaña (comps), Teoría de la organización: fundamentos y controversias, México, UAM-I, pp.70-160.
33. Hammer, Michael & James Champy, (1994). Reingeniería. Norma, Cali, Colombia.
34. Schneider, Susan. (1989), Formulación de estrategias: El impacto de la cultura Nacional.
35. Villa Señor Atwood, Arturo. (2001), Orígenes Históricos de los Mochis. Ed. Historia y Universidad. Universidad de Occidente.

36. Reyes Heras, Saúl. (1982). *Media Vida: Crónica de los Mochis*. Sinaloa, Ed. Pitijuy.

**ANEXO: I. ENTREVISTAS**

## ENTREVISTA AL SR. PRESIDENTE MUNICIPAL DE AHOME

C. ESTEBAN VALENZUELA GARCIA.

1.¿Cuáles eran las necesidades más apremiantes de la ciudadanía, cuando Ud. asumió la presidencia municipal en enero de 1999?

R./Al asumir la gestión como presidente municipal en enero de 1999, encontré algunas fallas en el Organigrama del Ayuntamiento que llevaban a la duplicidad de funciones y a la falta de prontitud en la respuesta que deben dar las diferentes áreas, ya que éstas deben adecuarse a los requerimientos y demandas de la población, así fue como se fueron modificando, bajo la responsabilidad y control de la secretaría general del Ayuntamiento.

En el área económica, por ejemplo tenía mucha similitud con el manejo de tesorería, se le dio la responsabilidad al tesorero de la secretaría de administración y finanzas del municipio.

En la sindicaturas se hizo una reorganización: se transformo en una dirección de participación social y ésta dirección quedo bajo la responsabilidad del gobierno municipal, dando así una mayor participación a la ciudadanía.

2.¿ Ud. considera que en su gestión: las cámaras, asociaciones, sindicatos, partidos políticos y ciudadanía han participado activamente?

R/. Desde mi campaña realice reuniones de trabajo con las diferentes cámaras, asociaciones, y grupos de ciudadanos, donde escuche sus sugerencias, sus quejas, las cuales plasmamos en el plan municipal de desarrollo, y ya como presidente, mantenemos una constante comunicación con todos para los cuales tenemos las puertas de la presidencia abiertas y realizamos las jornadas ciudadanas.

Así mismo se ha impulsado un proyecto donde participen directamente todas las fuerzas vivas del municipio: VISIÓN AHOME 2020, como organización civil que tiene como objetivo: buscar el beneficio de la población en general, con acciones a corto, mediano y largo plazo a través de la realización, el diseño e implementación de un plan estratégico que impulse el desarrollo integral del Municipio de Ahome.

3. ¿Ud. considera que durante su gestión se han implementado nuevas formas y estrategias para mejorar la calidad de la atención que se da a la ciudadanía?

R/. En ésta administración lo que hemos hecho es, orientarnos hacia las pequeñas obras para todas las comunidades, que traen grandes beneficios y hemos dado mayor atención a las comunidades rurales, que en los trienios anteriores eran las más abandonadas, principalmente en los servicios de electrificación y agua potable, en las cuales había un rezago marcado (entre 40 y 50 % ) llegando a cubrir en un 98 %, en drenaje fue menos.

Debemos convocar y convencer a la comunidad ahomense que participe, sobre todo a aquellos que tienen mayores recursos y así poder ayudar a los sectores mas necesitados.

Para la pavimentación, se solicita un crédito y así poderlo llevar acabo junto con la participación de la sociedad, en caminos rurales y en la zona urbana a través de COMUN se financia y los usuarios van pagando en módicas mensualidades siempre y cuando haya un consenso y ellos estén de acuerdo en su mayoría.

4. A su juicio, la gestión municipal, ¿qué cambios más significativos se han implementado en éstos tres últimos años?

R/. Los cambios significativos que se han dado en éste trienio vienen avalados desde los gobiernos federales y estatales ya que sus políticas nos han permitido que en los gobiernos municipales haya una participación más directa, aunque no se cumple el espíritu de las diferentes reformas del 115 constitucional, sí se ha venido dando mayor apertura, mayor delegación de responsabilidades, mayor campo de acción, que seguramente en un futuro próximo será una realidad la autonomía municipal. En cuanto a la agestión de la obra que con mezcla de recursos se llevan adelante, los recursos que son de la federación, del estado y del municipio a cada uno se le da lo que le corresponde, permitiendo programar en base a ellos, porque antes se era totalmente dependiente del estado.

5. ¿Ud. considera que va a dejar un municipio mucho mejor de cómo lo encontró? En que aspectos específicamente?.

R/. La administración municipal puede mejorar mucho más si se le integran los recursos completos a los que se tienen derecho; pero sí existe una limitación para lograr algunos cambios, aunque en este municipio hemos logrado implementar muchas obras negociando recursos con la federación, el estado, la sociedad y el propio municipio, dándonos excelentes resultados.

Las reformas de 115 constitucional, han permitido mayor participación municipal, pero creo que todavía nos falta mucho para tener un real federalismo, que permita a los municipios tener más autonomía, porque a pesar de la participación de la federación y del estado, las obras se hacen en razón de la participación de estos y a veces en muy poco, perjudicando así a los municipios y a sus comunidades.

#### 6.SUGERENCIAS PARA MEJORAR LA GESTIÓN MUNICIPAL.

Todavía se experimenta de parte del gobierno federal y estatal un centralismo principalmente en los recursos, hay que liberar este cuello de botella para que así el municipio tenga mayor libertad y pueda disponer más libremente de sus recursos para sus obras. Además se necesita trabajar más con la comunidad, para que participen, den sugerencias y se sientan que ellos son también parte del municipio.

## ENTREVISTA CON EL SECRETARIO GENERAL DEL AYUNTAMIENTO.

1. ¿Ud. Considera que la gestión municipal en éstos tres últimos años ha realizado varios cambios o innovaciones?. ¿Cómo cuales por ejemplo?

R/. En la presente administración se ha dado un apertura muy importante hacia los ahomenses, a propósito de plantear sus problemas y en esa misma medida buscar una posible solución: con audiencias en las comunidades rurales y urbanas, que nosotros llamamos jornadas ciudadanas, porque asisten a ellas el presidente municipal acompañado de sus principales funcionarios, desplazándose a las diferentes comunidades, con un promedio de dos veces por semana y donde se escuchan las quejas, los reclamos y las sugerencias de la ciudadanía se canalizan al área correspondiente y el presidente gira instrucciones precisas para su análisis y solución, abatiendo así muchos problemas de los que antes no se tenía conocimiento y al mismo tiempo se estrecha la relación entre sus autoridades y ciudadanos y se recupera la confianza, tan necesaria para tener una gestión de calidad.

2. Los cambios que se han presentado en los últimos años tanto a nivel nacional como internacional, ¿ Ud. cree que han influido en el municipio?.

R/. Los cambios que se están dando a nivel Nacional, permiten despertar la conciencia de la gente para lograr una mayor participación y sobre todo se involucran más en los asuntos públicos de gobierno. Así tiene la oportunidad de exigir más y que les presten mas atención por parte de las instancias del gobierno. Además los acontecimientos internacionales, permean nuestro sistema político y da los elementos para que sean más críticos, más analíticos y hagan posible una mayor y mejor democracia.

3.¿Qué mecanismos utiliza la dependencia a su cargo para mantenerse al tanto de los avances, problemas o contingencias que se presentan en el desarrollo de los proyectos y programas que se han venido implementando?.

R/. La información, y la coordinación, con cada una de las dependencias y además estar muy al pendiente de los acontecimientos y de las manifestaciones de la ciudadanía, así como de lo expresado en los medios de comunicación y de cualquier otro medio que manifieste el pensar de la comunidad y de sus habitantes.

4.¿Ha mejorado la gestión municipal en los tres últimos años? En que aspectos?.

R/. En esta administración se han realizado un sin número de obras. Por Ej. En la pasada administración se realizaron obras de pavimentación de aproximadamente 110 mil mts<sup>2</sup>, y en ésta administración , ya está muy próximo a llegarse a los 300 mil mts<sup>2</sup>. lo que significa que se ha triplicado el trabajo en cuanto al pavimento, hay

muchos mas avances en obras de agua potable, mejoramiento de caminos, construcción de aulas, construcción de instalaciones deportivas y parques recreativos.

5.¿El Ayuntamiento ha implementado estrategias para agilizar los cambios en la gestión municipal?.

R/. Se está promoviendo de manera permanente la participación social, la participación de la ciudadanía en todo lo que tenga que ver con el desarrollo del pueblo, nos toca organizar las elección de los síndicos municipales, donde participa mucha gente con una total apertura, transparencia y libertad; los síndicos que fungen actualmente cuentan con todo el apoyo del pueblo, porque después de presentarse varios candidatos en cada una de las sindicaturas de los diferentes partidos políticos, gano el que obtuvo la mayoría de votos.

6.¿De qué manera se promueven cambios para desburocratizar el servicio público, hacer mas ágil la atención de la gente, que sea más expedita y más eficiente la tramitología?.

R/. La voluntad de servicio, la política implementada por el presidente municipal, la coordinación interinstitucional y sobre todo la decisión de impulsar el desarrollo y el progreso del municipio.

Cada día se está manifestando mayor voluntad de participación, ya sea en elecciones constitucionales: federales, estatales o locales, se ha visto un mayor interés por participar.

7.¿Qué propuestas haría Ud. para mejorar toda vía más la gestión municipal?.

R/. Se requiere mayor apoyo del gobierno federal en cuanto a recursos, que permitan atender con mayor capacidad y mayor amplitud la necesidad de obra que requiere una justicia fiscal distributiva más generosa para los municipios . En ésta medida les habrá de permitir cubrir las necesidades que les están reclamando, pero además buscar también mayor coordinación con las instancias federales y estatales para que haya mejor atención, mejor enlace entre todos los sectores de la vida pública.

## ENTREVISTA CON EL DIRECTOR JURÍDICO DEL MUNICIPIO DE AHOME

1. ¿Ud. considera que la gestión municipal en estos tres últimos años, ha realizado cambios significativos? ¿Como cuáles por ejemplo?.

R. Sí, se han presentado algunas innovaciones: en obras públicas, la actual administración se ha transformado en un gestor permanente y de manera muy directa con las instancias estatales y federales, y por otro lado, la propia gestión que se hace frente a la ciudadanía. En la participación social se ha buscado consensos para implementar obras de beneficio común, campañas y mayor participación en todas las áreas. En lo normativo: se han implementado nuevos reglamentos (10) y normas para transparentar todas las acciones de ésta gestión, en planeación estratégica se creó la asociación civil: VISIÓN AHOME 2020, y hemos venido trabajando en la implementación del servicio civil de carrera con el personal del Ayuntamiento.

2. Los cambios que se han presentado en los últimos años tanto a nivel nacional como internacional, ¿Ud. cree que han influido en los cambios municipales?.

R. Por su puesto. El municipio de Ahome como parte integrante de la república Mexicana no puede estar al margen de la globalización y por su puesto que sí han influido. En todo los ordenes que sería muy largo enumerar; dándonos esto una

nueva forma de hacer política, donde las promesas vayan quedando atrás y nos avoquemos a un servicio efectivo a la comunidad, optimizando los recursos públicos dando participación a la gente, dialogando con ellos, escuchando sus planteamientos y críticas y ser verdaderos servidores de la ciudadanía.

3. ¿Cuáles son los documentos nacionales, estatales y locales que rigen la normatividad de los municipios?.

R. De la Constitución de la República el Artículo 115, que en 1999 fue modificado y que seguramente en el futuro próximo va a ser de mucho benéfico para la autonomía municipal. Luego tenemos la Constitución del Estado de Sinaloa y de manera muy importante la ley orgánica municipal que es común para todo los municipios del estado, y por supuesto toda la reglamentación municipal, que en esta gestión de 1999 al 2001, se ha trabajado muy intensamente en la reglamentación creando así una serie de cuerpos normativos, que no existían y que han sido en benéfico de toda la población dando certidumbre y donde los ciudadanos conocen sus derechos para que los hagan valer.

4. ¿Los cambios políticos, nacionales y regionales cree que han influido en el municipio?. ¿en qué forma?.

R/. Si han influido en cierta manera en el sentido de la creencia de los integrantes de los partidos políticos, cada quien tiene su manera de pensar y cada quien aplica su criterio en la forma de trabajar en beneficio de la sociedad.

5.¿ Qué mecanismos utiliza la dependencia a su cargo para mantenerse al tanto de los avances, problemas o contingencias que se presentan en el desarrollo de los proyectos y programas que se han venido implementando?.

R. Bueno, nosotros participamos permanentemente en todo los programas con una asesoría hacia el presidente Municipal y las demás dependencias, pero además estamos al tanto de todas la innovaciones, desde luego, con los adelantos tecnológicos como es Internet, como lo es el programa COM que mantenemos con la asociación Mexicana de Municipios.

6.¿Ha mejorado la gestión Municipal en los tres últimos años, y en qué aspectos?.

R. Sí, si se ha mejorado, en función de que han mejorado los resultados que no nos dejan mentir, no debemos olvidar que un período gubernamental puede calificarse en función de lo que hace, de donde se puede juzgar si fue una gestión mala o buena, si hizo mucho o si hizo poco y en éste caso la obra pública es la que va a hablar por el trabajo de gestión de este trienio.

7. Su dependencia u organización ha colaborado en los cambios municipales en los tres últimos años. ¿ en qué forma?.

R/. Sí, por su puesto, ésta dependencia ha jugado un papel muy importante en el aspecto estructural en el municipio. Tenemos la obligación de implementar la reglamentación Municipal: desde el bando de policía y buen gobierno, el reglamento interior, el reglamento de administración, de mercados, de panteones y estamos en el de participación social y otros que se han generado y han sido propuestos para su análisis y aprobación al Cabildo.

8. Ésta dependencia, ha implementado estrategias para agilizar los cambios en la gestión municipal. ¿Como cuales?.

R/. Por su puesto, que tiene mucho que ver la generación de dos cuerpos reglamentarios, que son: el reglamento interior del Ayuntamiento que no existía, y el reglamento de administración, de donde se derivan otros reglamentos, como: el de la secretaría de seguridad pública, el de la policía de tránsito municipal. En éstas últimas dos estructuras, estamos hablando de algunos aspectos fundamentales para una buena marcha de la administración Municipal, sobre todo en el área de seguridad y tránsito. Insertamos ahí elementos, como: la creación de una comisión de HONOR Y JUSTICIA, al interior de los cuerpos policíacos, buscando así que se impulse la transparencia, el desarrollo, el reconocimiento al trabajo de los servidores públicos en estas áreas.

9. ¿Qué factores han contribuido a los cambios en la gestión municipal?

R/. Entre los factores que han contribuido a los cambios, encontramos principalmente el humano, el económico, y desde luego no podemos olvidar que nosotros somos parte de un estado, y de un país, y todos los cambios nacionales repercuten en el municipio, el cual los ha aprovechado para generar nuevas inercias, nuevas formas y nuevos esquemas para gobernar.

10. ¿En qué hechos concretos se manifiestan los cambios que se han venido presentando en el gobierno municipal?

R/. Principalmente podemos hablar de obras públicas: carreteras y calles pavimentadas, alumbrado público, plantas de tratamiento de agua potable, planes de vivienda para los más necesitados, y en general una mejora significativa en todos los servicios públicos, estableciendo una reglamentación con una base jurídica fuerte y clara en cada dependencia que tiene la responsabilidad directa, esto no se ve pero ahí está y queda como parte fundamental en la consolidación de los cambios para el presente y el futuro del Municipio.

11. ¿Qué propuestas haría Ud. para mejorar la gestión municipal?

R/. Hay una propuesta que es importantísima, nosotros la manejamos en el reglamento interior de la Administración, que es: impulsar el servicio civil de carrera.

Esto evitaría que en los cambios trianuales, esté entrando una gran cantidad de gente nueva, a aprender a administrar la cosa pública y esto desde luego atrasa y hace que en un período de 6 a 12 meses baje la productividad, mientras que los nuevos se ponen al corriente de todo y empiecen a actuar y sepan cómo andan las cosas. Los puestos en la administración pública deben dársele al más capaz, pudiendo ser seleccionados a través de exámenes de oposición y en cada cambio de presidente municipal debe continuar o ser promovido quien demuestre capacidad, trabajo y deseos de servir.

ENTREVISTA AL SECRETARIO DE SEGURIDAD PÚBLICA Y TRÁNSITO MUNICIPAL.

1.¿Qué Estrategias se han implementado para que los cambios se realicen y permanezcan?.

R/. A nivel de la secretaría de seguridad pública, se han implementado programas preventivos que se difunden por todas las sindicaturas, con la ciudadanía, como son: ciclo de conferencias y talleres. Etc.

2.Según su opinión, ¿ Cuales son los Factores que han contribuido al cambio?.

R/.Son varios los factores: cambios a nivel nacional, mayor exigencia de la sociedad, mayor conciencia de los grupos civiles y de la ciudadanía en general.

Concretamente ¿ cuáles?.

Tanto a nivel municipal, se han presentado cambios en la manera de administrar, en la manera de operar, de atender a la ciudadanía en los diferentes aspectos, que han sido muy diferentes en otras administraciones.

3.¿ Qué sugerencias haría Ud. para mejorar la gestión municipal?.

R/. Que las personas, la sociedad acudan ante la dependencia correspondiente a poner su queja ante los organismos que corresponden para buscar una solución favorable.

## ENTREVISTA CON ALGUNOS REGIDORES MUNICIPALES.

1.Consideran Ustedes que la gestión municipal en éstos tres últimos años ha realizado cambios significativos?

R/. Los cambios empezaron desde el período de 1996-1998 con el PAN y se han continuado en el período 1999-2001, bajo el liderazgo del C. ESTEBAN VALENZUELA GARCIA. Dándose tanto en el ámbito normativo, administrativo, de planeación, de servicios, de capacitación, dándole solución a los problemas añejos de muchas comunidades, así como en sus factores tanto al interior como al exterior que afectan al municipio.

2.¿Qué estrategias se han implementado?.

R/. Las estrategias que se han venido implementando en ésta gestión es generar cambios concretos, que se reflejen en la comunidades principalmente a las rurales donde hacia muchos años que estaban olvidadas, pueden ser pequeñas obras, pero que traen grandes benéficos tanto cualitativa como cuantitativamente; como son los servicios de: agua potable, electrificación, alcantarillado, así como otros servicios que son de gran utilidad para los habitantes de estos lugares.

Al igual que en el área rural, en el sector urbano se han visto grandes avances que benefician a la población, como es: la vigilancia en colonias y fraccionamientos, pavimentación, seguridad peatonal, entre otros.

En la administración estatal se ha dado una mayor participación ciudadana, ya que existe una relación más directa entre el presidente y la sociedad, mostrándose eso en sus giras de trabajo y reuniones donde demuestra su preocupación por seguir apoyando a quienes más lo necesitan, ya que permanentemente realiza visitas a las diferentes comunidades que conforman el municipio, donde se le plantean directamente la necesidades que se tienen, y él asiste junto con su equipo, se compromete a dar respuesta a corto o mediano plazo según el caso y según los problemas expuestos por los ciudadanos del lugar.

2.¿Ud. Cree que los cambios políticos, económicos y sociales que se han presentado en los últimos años, tanto a nivel nacional como internacional han influido en los cambios municipales?.

R/. Los cambios políticos nacionales e internacionales han influidos en nuestro municipio de una forma directa, ya que estos despiertan a la sociedad, en cuanto a la ideología de los ciudadanos; esto está comprobado con los cambios que se han venido presentado, como es el cambio de partido en el poder a nivel nacional, que fue un cambio total, donde la sociedad busca una mayor participación, tener voz y voto y trabajar en el mejoramiento del país o por lo menos hacer propuestas para mejorarlo.

Pero también no hay que olvidar que cambiar de la noche a la mañana no es posible y más cuando las altas esferas del poder están o han propiciado la corrupción por la impunidad, y como resultado de éstos son los acontecimientos que

día a día estamos observando, donde integrantes de las organizaciones policíacas o de cualquier institución de seguridad están inmiscuidos en delitos graves como lo son: secuestros, narcotráfico, etc. y éstos hechos le quitan credibilidad a los que manejan el poder público y a su vez hacen que los ciudadanos pierdan la confianza. El objetivo ahora es recuperar la confianza de la ciudadanía demostrando con hechos que hay voluntad de cambiar y de hacer de nuestro municipio y de nuestro país un lugar seguro, una justicia eficiente, un trato humano e implementar estrategias para que todo esto se logre a mediano y a largo plazo.

**ANEXO: II. CUESTIONARIOS.**

## CUESTIONARIO

EAM.

(Esta información es totalmente confidencial y con fines estrictamente académicos).

NOMBRE DE LA ORGANIZACIÓN: \_\_\_\_\_

PUESTO DEL ENCUESTADO: \_\_\_\_\_

Marque con una X el espacio dentro del paréntesis de la respuesta(s) que considere adecuada(s).

1. Los cambios mas recientes en la gestión Municipal han sido:

- En los aspectos normativos.
- En planeación estratégica.
- En el fortalecimiento de una comunicación, más horizontal.
- En técnicas de gestión.
- En el uso de sistemas participativos
- En atención y solución de problemas y demandas.
- En los servicios municipales.
- En la selección, contratación y capacitación del personal.

2. Antes de hacer la planeación para el período actual, se evaluaron los programas de la administración anterior.

De acuerdo  Parcialmente de acuerdo  Parcialmente en desacuerdo  En desacuerdo.

3. Todo municipio debe tener un plan global de intervención para definir líneas de acción.

De acuerdo  Parcialmente de acuerdo  Parcialmente en desacuerdo  En desacuerdo.

4.El municipio implementa programas para estimular la participación de los ciudadanos.

En desacuerdo Parcialmente en desacuerdo Parcialmente de acuerdo De acuerdo.

5.La ciudadanía se considera parte activa de la administración municipal.

En desacuerdo Parcialmente en desacuerdo Parcialmente de acuerdo De acuerdo

6. No se toma en cuenta la participación de los grupos organizados (CANACO, CANASINTRA, COPARMEX, etc.)en la elaboración del plan global de intervención municipal.

En desacuerdo Parcialmente en desacuerdo Parcialmente de acuerdo De acuerdo.

7. En la planeación municipal participa ocasionadamente la sociedad civil.

En desacuerdo Parcialmente en desacuerdo Parcialmente de acuerdo De acuerdo.

8. En el desarrollo de los programas del municipio la participación de la ciudadanía es limitada.

En desacuerdo Parcialmente en desacuerdo Parcialmente de acuerdo De acuerdo.

9.Entre los ciudadanos del municipio no existe una cultura participativa.

En desacuerdo Parcialmente en desacuerdo Parcialmente de acuerdo De acuerdo.

10. Las decisiones son tomadas unilateralmente sin socializarlas antes de implementarlas.

En desacuerdo Parcialmente en desacuerdo Parcialmente de acuerdo De acuerdo.

11. Las decisiones implementadas son en base a consensos tanto al interior como al exterior de la estructura organizacional municipal.

De acuerdo Parcialmente de acuerdo Parcialmente en desacuerdo En desacuerdo.

12. La sociedad demanda cambios en los servicios públicos de:

Agua potable.

( )De acuerdo ( )Parcialmente de acuerdo ( )Parcialmente en desacuerdo ( )En desacuerdo.

Recolección de basura.

( )De acuerdo ( )Parcialmente de acuerdo ( )Parcialmente en desacuerdo ( )En desacuerdo.

Mantenimiento de parques y jardines.

( )De acuerdo ( )Parcialmente de acuerdo ( ) Parcialmente en desacuerdo ( ) En desacuerdo.

Mantenimiento y construcción de instalaciones deportivas.

( )De acuerdo ( )Parcialmente de acuerdo ( )Parcialmente en desacuerdo ( )En desacuerdo.

Otros: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

13. La sociedad solicita periódicamente informes de:

Avance de obras.

( )De acuerdo ( )Parcialmente de acuerdo ( )Parcialmente en desacuerdo ( )En desacuerdo.

Mayor cobertura de servicios.

( )De acuerdo ( )Parcialmente de acuerdo ( )Parcialmente en desacuerdo ( )En desacuerdo.

Estado que guardan los recursos financieros del municipio.

( )De acuerdo ( )Parcialmente de acuerdo ( )Parcialmente en desacuerdo ( )En desacuerdo.

14. Los cambios en la política nacional han influido en el municipio.

( )De acuerdo ( )Parcialmente de acuerdo ( )Parcialmente en desacuerdo ( )En desacuerdo.

15. Las influencias extranjeras han afectado en los cambios de la gestión municipal.

( )En desacuerdo ( )Parcialmente en desacuerdo ( )Parcialmente de acuerdo ( )De acuerdo.

16. Los cambios normativos u organizacionales se hacen sin una previa consulta popular pudiendo ser a través de foros.

En desacuerdo  Parcialmente en desacuerdo  Parcialmente de acuerdo  De acuerdo.

17. En la gestión municipal se incorporan ocasionalmente las opiniones y sugerencias de la ciudadanía.

En desacuerdo  Parcialmente en desacuerdo  Parcialmente de acuerdo  De acuerdo.

18. Los programas implementados no contribuyen a la formación de una nueva cultura de participación en todos los niveles sociales del municipio.

En desacuerdo  Parcialmente en desacuerdo  Parcialmente de acuerdo  De acuerdo.

19. No se cuentan con los canales adecuados de comunicación, para mantener informada a la población de los avances en el desarrollo de los programas y políticas municipales.

En desacuerdo  Parcialmente en desacuerdo  Parcialmente de acuerdo  De acuerdo.

20. Las reformas constitucionales han influido parcialmente en la implementación de los cambios municipales.

En desacuerdo  Parcialmente en desacuerdo  Parcialmente de acuerdo  De acuerdo.

21. Se han implementado estrategias que favorezcan un mejor desarrollo en el municipio.

De acuerdo  Parcialmente de acuerdo  Parcialmente en desacuerdo  En desacuerdo.

Cuales: \_\_\_\_\_

22. Se han ejecutado los diferentes programas que implementa la administración municipal a través de:

La Secretaría de seguridad pública y tránsito municipal en un:

20%  40%  60%  80%  100%.

La Secretaría de desarrollo urbano y obras públicas en un:

20%       40%       60%       80%       100%.

La dirección de cultura y acción social, en un:

20%       40%       60%       80%       100%.

La dirección de recursos humanos, en un:

20%       40%       60%       80%       100%.

La Dirección de desarrollo social en un:

20%       40%       60%       80%       100%.

La Dirección del deporte en un:

20%       40%       60%       80%       100%.

La Dirección de salud en un:

20%       40%       60%       80%       100%

La Dirección de servicios públicos, en un:

20%       40%       60%       80%       100%

La Dirección de ingresos, en un:

20%       40%       60%       80%       100%

La Dirección de egresos, en un:

20%       40%       60%       80%       100%

La Tesorería municipal, en un:

20%       40%       60%       80%       100%

23. Las sugerencias que los organismos o/y ciudadanos hacen llegar a la administración municipal son tomadas en cuenta.

En desacuerdo    Parcialmente en desacuerdo    Parcialmente de acuerdo    De acuerdo.

24. Las estrategias implementadas no responden a las necesidades sentidas por la ciudadanía.

En desacuerdo  Parcialmente en desacuerdo  Parcialmente de acuerdo  De acuerdo.

25. En los tres últimos años las mejoras en los servicios que presta el municipio no son los esperados en:

La atención y solución a las demandas ciudadanas.

De acuerdo  Parcialmente de acuerdo  Parcialmente en desacuerdo  En desacuerdo.

La información del desarrollo de programas del ayuntamiento.

De acuerdo  Parcialmente de acuerdo  Parcialmente en desacuerdo  En desacuerdo.

La información de la aplicación de los recursos municipales.

De acuerdo  Parcialmente de acuerdo  Parcialmente en desacuerdo  En desacuerdo.

26. Las sugerencias y aportes de la ciudadanía son tomados ocasionalmente en cuenta por la administración municipal.

En desacuerdo  Parcialmente en desacuerdo  Parcialmente de acuerdo  De acuerdo.

27. ¿Qué factores han influido mas en los cambios municipales en esta administración?.

---

---

28. Si considera que falto algo relacionado con la gestión municipal lo puede anotar.

Agradecemos su colaboración y sugerencias:

---

---

## CUESTIONARIO

EAC.

( Esta información es totalmente confidencial y con fines estrictamente académicos).

NOMBRE DE LA ORGANIZACION: \_\_\_\_\_

PUESTO DEL ENCUESTADO: \_\_\_\_\_

Marque con una X el espacio dentro del paréntesis de la respuesta que considere adecuada.

1.La relación entre las autoridades municipales y sus agremiados y/o ciudadanos es cordial.

( )De acuerdo ( )Parcialmente de acuerdo ( )Parcialmente en desacuerdo ( )En desacuerdo.

2. Hay un adecuado liderazgo de la presidencia municipal.

( )De acuerdo ( )Parcialmente de acuerdo ( )Parcialmente en desacuerdo ( )En desacuerdo.

3. Se solicita una participación puntual de su organización en la elaboración del plan global de intervención municipal.

( )De acuerdo ( )Parcialmente de acuerdo ( )Parcialmente en desacuerdo ( )En desacuerdo.

4. Las decisiones implementadas son en base a consensos con el exterior de la estructura organizacional municipal.

( )En desacuerdo ( )Parcialmente en desacuerdo ( )Parcialmente de acuerdo ( )De acuerdo.

5.Se da una cultura corporativa al interior de sus organizaciones para apoyar las iniciativas municipales.

( )En desacuerdo ( )Parcialmente en desacuerdo ( )Parcialmente de acuerdo ( )De acuerdo.

6.Falta participación de sus agremiados y/o ciudadanos en la implementación de cambios e innovaciones en la administración municipal.

( )En desacuerdo ( )Parcialmente en desacuerdo ( )Parcialmente de acuerdo ( )De acuerdo.

7. Considera que el municipio no implementa los modelos estratégicos adecuados de planeación.

En desacuerdo  Parcialmente en desacuerdo  Parcialmente de acuerdo  De acuerdo.

8. La participación es limitada en el desarrollo de programas para implementar una cultura de participación en todas las niveles sociales del municipio.

En desacuerdo  Parcialmente en desacuerdo  Parcialmente de acuerdo  De acuerdo.

9. Falta información a la población de los avances en el desarrollo de los programas y políticas municipales.

En desacuerdo  Parcialmente en desacuerdo  Parcialmente de acuerdo  De acuerdo.

10. Faltan modelos sistemáticos y estratégicos en la administración municipal.

De acuerdo  Parcialmente de acuerdo  Parcialmente en desacuerdo  En desacuerdo.

11. La sociedad demanda cambios en los servicios públicos de:

Agua potable.

De acuerdo  Parcialmente de acuerdo  Parcialmente en desacuerdo  En desacuerdo.

Recolección de basura.

De acuerdo  Parcialmente de acuerdo  Parcialmente en desacuerdo  En desacuerdo.

Mantenimiento de parques y jardines.

De acuerdo  Parcialmente de acuerdo  Parcialmente en desacuerdo  En desacuerdo.

Mantenimiento y construcción de instalaciones deportivas.

De acuerdo  Parcialmente de acuerdo  Parcialmente en desacuerdo  En desacuerdo.

12. La sociedad solicita periódicamente informes de:

Avance de obras.

De acuerdo  Parcialmente de acuerdo  Parcialmente en desacuerdo  En desacuerdo.

Mayor cobertura de servicios.

De acuerdo  Parcialmente de acuerdo  Parcialmente en desacuerdo  En desacuerdo.

Estado que guardan los recursos financieros del municipio.

De acuerdo  Parcialmente de acuerdo  Parcialmente en desacuerdo  En desacuerdo.

13. Se han ejecutado los diferentes programas que implementa la administración municipal a través de:

La Secretaría de seguridad pública y tránsito municipal en un:

20%  40%  60%  80%  100%.

La Secretaría de desarrollo urbano y obras públicas en un:

20%  40%  60%  80%  100%.

La dirección de cultura y acción social, en un:

20%  40%  60%  80%  100%.

La dirección de recursos humanos, en un:

20%  40%  60%  80%  100%.

La Dirección de desarrollo social en un:

20%  40%  60%  80%  100%.

La Dirección del deporte en un:

20%  40%  60%  80%  100%.

La Dirección de salud en un:

20%  40%  60%  80%  100%.

La Dirección de servicios públicos, en un:

20%  40%  60%  80%  100%.

La Dirección de ingresos, en un:

20%  40%  60%  80%  100%.

La Dirección de egresos, en un:

20%       40%       60%       80%       100%.

La Tesorería municipal, en un:

20%       40%       60%       80%       100%.

14. La organización a la que Usted pertenece o como ciudadano, ha participado activamente en la elaboración de proyectos municipales.

En desacuerdo    Parcialmente en desacuerdo    Parcialmente de acuerdo    De acuerdo.

15. Las sugerencias que los organismos o/y ciudadanos hacen llegar a la administración municipal son tomadas en cuenta.

En desacuerdo    Parcialmente en desacuerdo    Parcialmente de acuerdo    De acuerdo.

16. La administración municipal ha realizado cambios significativos en estos tres últimos años.

En desacuerdo    Parcialmente en desacuerdo    Parcialmente de acuerdo    De acuerdo.

¿Cuales? \_\_\_\_\_

---

17. Las decisiones municipales son tomadas unilateralmente sin socializadas antes de su implementación.

En desacuerdo    Parcialmente en desacuerdo    Parcialmente de acuerdo    De acuerdo.

18. El municipio limita la participación de los ciudadanos en su gestión.

En desacuerdo    Parcialmente en desacuerdo    Parcialmente de acuerdo    De acuerdo.

19. La ciudadanía no se considera coparticipe de la administración municipal.

De acuerdo    Parcialmente de acuerdo    Parcialmente en desacuerdo    En desacuerdo.

20. Se han implementado estrategias que favorezcan un mejor desarrollo en el municipio.

De acuerdo    Parcialmente de acuerdo    Parcialmente en desacuerdo    En desacuerdo.

¿Cuáles?: \_\_\_\_\_

---

21. Las estrategias implementadas no responden a las necesidades sentidas por la ciudadanía.

De acuerdo  Parcialmente de acuerdo  Parcialmente en desacuerdo  En desacuerdo.

22. En los tres últimos años las mejoras en los servicios que da el municipio no son los esperados en:

La atención y solución a las demandas ciudadanas:

De acuerdo  Parcialmente de acuerdo  Parcialmente en desacuerdo  En desacuerdo.

La información del desarrollo de los programas del ayuntamiento:

De acuerdo  Parcialmente de acuerdo  Parcialmente en desacuerdo  En desacuerdo.

La información de la aplicación de los recursos municipales.

De acuerdo  Parcialmente de acuerdo  Parcialmente en desacuerdo  En desacuerdo.

23. Las sugerencias y aportes de la ciudadanía son tomados ocasionalmente en cuenta por la administración municipal.

En desacuerdo  Parcialmente en desacuerdo  Parcialmente de acuerdo  De acuerdo.

24. A la administración municipal le falta motivar para que la ciudadanía organizada participe en la gestión municipal.

En desacuerdo  Parcialmente en desacuerdo  Parcialmente de acuerdo  De acuerdo.

25. ¿Qué factores han propiciado los cambios en la gestión municipal:

---



---



---

26. Si considera que faltó algo relacionado con la gestión municipal lo puede anotar:

---



---

27. Agradecemos su colaboración y sugerencias:

---

---

## CUESTIONARIO

(Esta información es totalmente confidencial y con fines estrictamente académicos)

NOMBRE DE ORGANIZACIÓN \_\_\_\_\_

ÁREA A LA QUE PERTENECE \_\_\_\_\_

Marque con una X el espacio dentro del paréntesis de la respuesta que Usted considera que es la adecuada.

1. En el ayuntamiento existe una buena comunicación entre los jefes inmediatos y sus subordinados.

De acuerdo  Parcialmente de acuerdo  Parcialmente en desacuerdo  En desacuerdo.

2. Entre los ciudadanos del municipio existe una cultura participativa.

De acuerdo  Parcialmente de acuerdo  Parcialmente en desacuerdo  En desacuerdo.

3. Las decisiones implementadas son en base a consensos tanto al interior como al exterior de la estructura organizacional municipal.

De acuerdo  Parcialmente de acuerdo  Parcialmente en desacuerdo  En desacuerdo.

4. La sociedad demanda cambios en los servicios públicos de:

Agua potable.

De acuerdo  Parcialmente de acuerdo  Parcialmente en desacuerdo  En desacuerdo.

Recolección de basura.

De acuerdo  Parcialmente de acuerdo  Parcialmente en desacuerdo  En desacuerdo.

Mantenimiento de parques y jardines.

De acuerdo  Parcialmente de acuerdo  Parcialmente en desacuerdo  En desacuerdo.

20%       40%       60%       80%       100%.

La Dirección de servicios públicos, en un:

20%       40%       60%       80%       100%.

La Dirección de ingresos, en un:

20%       40%       60%       80%       100%.

La Dirección de egresos, en un:

20%       40%       60%       80%       100%.

La Tesorería municipal, en un:

20%       40%       60%       80%       100%.

15. Se implementan permanentemente cursos de capacitación y/o actualización en cada una de las áreas de la administración municipal.

De acuerdo    Parcialmente de acuerdo    Parcialmente en desacuerdo    En desacuerdo.

16. Los cambios normativos u organizacionales se hacen sin una previa consulta popular, a través de foros por ejemplo.

De acuerdo    Parcialmente de acuerdo    Parcialmente en desacuerdo    En desacuerdo.

17. En la gestión municipal se incorporan ocasionalmente las opiniones y sugerencias de la ciudadanía.

En desacuerdo    Parcialmente en desacuerdo    Parcialmente de acuerdo    De acuerdo.

18. Los programas implementados no contribuyen en la formación de una nueva cultura de participación en todos los niveles sociales del municipio.

En desacuerdo    Parcialmente en desacuerdo    Parcialmente de acuerdo    De acuerdo.

19. No se cuentan con los canales adecuados de comunicación, para mantener informada a la población de los avances en el desarrollo de los programas y políticas municipales.

11. Los cambios en la política nacional han influido en el municipio.

En desacuerdo  Parcialmente en desacuerdo  Parcialmente de acuerdo  De acuerdo.

12. Las influencias extranjeras han afectado en los cambios de la gestión municipal.

En desacuerdo  Parcialmente en desacuerdo  Parcialmente de acuerdo  De acuerdo.

13. Se han implementado estrategias que favorezcan un mejor desarrollo en el municipio.

De acuerdo  Parcialmente de acuerdo  Parcialmente en desacuerdo  En desacuerdo.

Cuales: \_\_\_\_\_

14. Se han ejecutado los diferentes programas que implementa la administración municipal a través de:

La Secretaría de seguridad pública y tránsito municipal en un:

20%  40%  60%  80%  100%.

La Secretaría de desarrollo urbano y obras públicas en un:

20%  40%  60%  80%  100%.

La dirección de cultura y acción social, en un:

20%  40%  60%  80%  100%.

La dirección de recursos humanos, en un:

20%  40%  60%  80%  100%.

La Dirección de desarrollo social en un:

20%  40%  60%  80%  100%.

La Dirección del deporte en un:

20%  40%  60%  80%  100%.

La Dirección de salud en un:

Mantenimiento y construcción de instalaciones deportivas.

De acuerdo  Parcialmente de acuerdo  Parcialmente en desacuerdo  En desacuerdo.

Otros: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

5. La sociedad solicita periódicamente informes de:

Avance de obras.

De acuerdo  Parcialmente de acuerdo  Parcialmente en desacuerdo  En desacuerdo.

Mayor cobertura de servicios.

De acuerdo  Parcialmente de acuerdo  Parcialmente en desacuerdo  En desacuerdo.

Estado que guardan los recursos financieros del municipio.

De acuerdo  Parcialmente de acuerdo  Parcialmente en desacuerdo  En desacuerdo.

6. Considera que la información que se da a la ciudadanía sobre el desarrollo de su gestión es incompleta.

De acuerdo  Parcialmente de acuerdo  Parcialmente en desacuerdo  En desacuerdo.

7. En el desarrollo de los programas del municipio hay poca participación de la ciudadanía.

En desacuerdo  Parcialmente en desacuerdo  Parcialmente de acuerdo  De acuerdo.

8. Al municipio le falta implementar programas para estimular la participación de los ciudadanos.

En desacuerdo  Parcialmente en desacuerdo  Parcialmente de acuerdo  De acuerdo.

9. La ciudadanía considera que no se le toma en cuenta en la administración municipal.

En desacuerdo  Parcialmente en desacuerdo  Parcialmente de acuerdo  De acuerdo.

10. Las decisiones son tomadas unilateralmente sin ser socializadas antes de implementarlas.

De acuerdo  Parcialmente de acuerdo  Parcialmente en desacuerdo  En desacuerdo.

ANEXO: III. SONDEO DE OPINIÓN

27. Las sugerencias que las organizaciones civiles hacen llegar a la administración municipal ocasionalmente son tomadas en cuenta.

En desacuerdo  Parcialmente en desacuerdo  Parcialmente de acuerdo  De acuerdo.

28. En la mayoría de los empleados no existe la motivación necesaria para desempeñar con entusiasmo sus actividades.

De acuerdo  Parcialmente de acuerdo  Parcialmente en desacuerdo  En desacuerdo.

29. Si considera que falta algo relacionado con la gestión municipal lo puede anotar.

---

---

30. Agradecemos su colaboración y sugerencias:

---

---

---

En desacuerdo  Parcialmente en desacuerdo  Parcialmente de acuerdo  De acuerdo.

20. Las reformas constitucionales han influido parcialmente en la implementación de los cambios municipales.

En desacuerdo  Parcialmente en desacuerdo  Parcialmente de acuerdo  De acuerdo.

21. En los tres últimos años su ambiente laboral ha sido más agradable.

En desacuerdo  Parcialmente en desacuerdo  Parcialmente de acuerdo  De acuerdo.

22. Considera que el trabajo que realiza en su área asignada es importante.

De acuerdo  Parcialmente de acuerdo  Parcialmente en desacuerdo  En desacuerdo.

23. ¿Qué factores han influido más en los cambios municipales en esta administración?

---



---

24. Las estrategias implementadas no responden a las necesidades sentidas por la ciudadanía (II)

De acuerdo  Parcialmente de acuerdo  Parcialmente en desacuerdo  En desacuerdo.

25. En los tres últimos años las mejoras en los servicios que da el municipio no son los esperados en:

La atención y solución a las demandas ciudadanas.

De acuerdo  Parcialmente de acuerdo  Parcialmente en desacuerdo  En desacuerdo.

La información del desarrollo de programas del ayuntamiento.

De acuerdo  Parcialmente de acuerdo  Parcialmente en desacuerdo  En desacuerdo.  
La información de la aplicación de los recursos municipales.

De acuerdo  Parcialmente de acuerdo  Parcialmente en desacuerdo  En desacuerdo.

26. Las sugerencias y aportes de la ciudadanía son tomados ocasionalmente en cuenta por la administración municipal.

En desacuerdo  Parcialmente en desacuerdo  Parcialmente de acuerdo  De acuerdo.

SONDEO DE OPINIÓN ENTRE LOS USUARIOS DE LOS  
SERVICIOS QUE PRESTA EL MUNICIPIO.

1.¿Usted considera que en los tres últimos años se han realizados  
cambios importantes en el municipio?.

SI ( )

( )NO

¿cuáles? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

2..Para Usted ¿ Cuáles son las principales causas por las que ha  
venido cambiando la administración  
municipal? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

3.¿Cómo colaboran la autoridades para que nuestro municipio de  
respuesta a las necesidades presentes y  
futuras? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

4. ¿Cómo colabora Usted para que las autoridades municipales cumplan con sus funciones para las cuáles los elegimos?

---

---

---

5. ¿Usted ha notado que en los tres últimos años ha mejorado el desempeño de las autoridades municipales?

SI ( )

NO ( )

¿Por qué? \_\_\_\_\_

---

---

6. En una escala del 1 al 10 ¿Cómo calificaría los servicios que prestan las autoridades municipales?. De:

Seguridad pública: \_\_\_\_\_

Tránsito y transporte. \_\_\_\_\_

Mantenimiento De: \_\_\_\_\_