

*Gobierno del Estado  
Libre y Soberano de Chihuahua*



Registrado como Artículo  
de segunda Clase de  
fecha 2 de Noviembre  
de 1927

Todas las leyes y demás disposiciones supremas son obligatorias por el sólo hecho de publicarse en este Periódico.

Responsable: La Secretaría General de Gobierno. Se publica los Miércoles y Sábados.

Chihuahua, Chih., miércoles 19 de julio de 2017.

No. 57

# *Folleto Anexo*

**Programa Sectorial de la  
Secretaría de Desarrollo  
Municipal Ejercicio  
2017-2021**

**SIN TEXTO**



SECRETARÍA  
**DE DESARROLLO  
MUNICIPAL**

# PROGRAMA SECTORIAL

EJERCICIO 2017-2021

# TABLA DE CONTENIDO

## Contenido

Introducción	_____
Marco Normativo	_____
Metodología	_____
Alineación	_____
Vinculación con otras dependencias	_____
Diagnóstico	_____
Estructura Programática	_____

# SECRETARÍA DE DESARROLLO MUNICIPAL

## Introducción

La Secretaría de Desarrollo Municipal se origina por el deseo y necesidad de contribuir al desarrollo, fortalecimiento de las capacidades institucionales y la profesionalización de los gobiernos municipales en el Estado de Chihuahua, a través de:

Programa de Planeación y Programación Municipal, el cual busca:

Mejorar la capacidad de los gobiernos municipales para la elaboración de los Planes Municipales de Desarrollo.

Elaborar un Sistema de Información Municipal, que contribuya a contar con indicadores de medición, así como a identificar las áreas de oportunidad de las administraciones municipales, así como la elaboración de diagnósticos sobre la situación de los gobiernos municipales en diversas materias, tales como, finanzas, recurso humano, prestación de servicios básicos, desarrollo urbano, seguridad, economía y turismo, salud, etc.

Contar con un Banco de Proyectos de Inversión Municipal, fortaleciendo la capacidad de los gobiernos municipales en materia de elaboración de proyectos de inversión, la gestión de recursos para la elaboración de los mismos y el asociacionismo municipal para proyectos regionales.

Programa de Fortalecimiento Municipal, el cual busca:

Capacitar a los funcionarios municipales, con el fin de mejorar las capacidades de administración y gestión de los mismos, así como el cumplimiento de lo establecido en la normatividad aplicable a los gobiernos municipales.

Mejora regulatoria e innovación gubernamental, la cual consiste en analizar el nivel de rezago en la reglamentación municipal y trámites municipales, con el fin de actualizar o generar los reglamentos municipales básicos, así como simplificar los trámites de los gobiernos municipales, generando además manuales de organización y políticas y procedimientos que ayuden a dar orden a la operación de los gobiernos municipales.

Fortalecer la hacienda municipal, a través de programas y acciones que contribuyan a incrementar la recaudación propia de los gobiernos municipales, tales como un Programa de Actualización Catastral,

## SECRETARÍA DE DESARROLLO MUNICIPAL

análisis del Derecho de Alumbrado Público, manejo adecuado de los Comités de Adquisiciones y Comités Técnicos Resolutivos de Obra Pública, elaboración de leyes de ingresos y presupuestos de egresos, etc.

Programa de Desarrollo Comunitario Municipal, el cual busca:

Incentivar la participación ciudadana, a través, de la conformación de Comités de Desarrollo Comunitario en las diferentes comunidades y/o colonias en los municipios del estado, que busquen brindar las herramientas adecuadas a la comunidad para que esta tenga capacidad de autogestión en la solución de sus necesidades y problemáticas, para lograr dicho fin se implementa el programa denominado Jalemos Parejo y se continua y mejora la operación de los Comités Pro Obra en los municipios del estado.

Por ello, desde la óptica de la Secretaría de Desarrollo Municipal, resulta indispensable fortalecer la capacidad institucional de los gobiernos municipales, con el fin de lograr un desarrollo local que contribuya al desarrollo regional y estatal, caso contrario es imposible pensar en un desarrollo regional y estatal si no se cuenta con gobiernos municipales robustos, que puedan ofrecer servicios públicos de calidad y su vez contar con finanzas sanas que den soporte a la operación gubernamental.

### MISIÓN

Fortalecer las capacidades institucionales de los gobiernos municipales a través de acciones de capacitación, asesoría, gestión e información que detonen el desarrollo comunitario e incentiven la participación ciudadana.

# SECRETARÍA DE DESARROLLO MUNICIPAL

## VISIÓN

Somos la Secretaría que mantiene una coordinación estrecha con los gobiernos municipales, logrando robustecer y potenciar las capacidades institucionales que han sido la base para el desarrollo regional y del estado, bajo los principios de transparencia, honestidad y respeto.



SECRETARÍA  
**DE DESARROLLO  
MUNICIPAL**

# SECRETARÍA DE DESARROLLO MUNICIPAL

## Marco Normativo

En esta sección se encuentra el listado de las principales normas vigentes en las que se fundamenta el actuar de esta Secretaría.

La Secretaría de Desarrollo Municipal se crea mediante decreto No. LXV/REFLEY/0003/2016 I.P.O., publicado en el Periódico Oficial del Estado el 3 de Octubre del 2016 y entra en vigor a partir del 4 de Octubre de ese mismo año, siendo reformada la Ley Orgánica del Poder Ejecutivo del Estado; el Artículo 35 BIS de la Ley Orgánica del Poder Ejecutivo, señala los asuntos que le corresponden atender a la Secretaría de Desarrollo Municipal.

De igual forma la Secretaría de Desarrollo Municipal cuenta con un Reglamento Interior y un Manual de Organización y Procedimientos que marcan las actividades y responsabilidades hacia el interior de la misma.

Aparte de los documentos anteriores, la Secretaría de Desarrollo Municipal está fundamentada al igual que las demás secretarías y dependencias de gobierno del estado por las siguientes normas:

- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos
- Constitución Política del Estado de Chihuahua
- Ley Orgánica del Poder Ejecutivo del Estado de Chihuahua

# SECRETARÍA DE DESARROLLO MUNICIPAL

## Metodología

Como antecedente partiremos que la Secretaría de Desarrollo Municipal sufrió un cambio rotundo ya que anteriormente era una Dirección General que dependía de la Secretaría de Gobierno, a raíz de ese antecedente se implementó una planeación estratégica donde participaron las tres direcciones de la Secretaría de Desarrollo Municipal (Dirección de Planeación y Programación Municipal, Fortalecimiento Municipal y Desarrollo Comunitario Municipal) donde se realizó un análisis al interior de la ahora Secretaría de Desarrollo Municipal para reestructurar la operación tanto administrativa como operativa de la misma, por lo que se determinó que la ahora Secretaría se comprende de una estructura con 3 objetivos rectores del quehacer de la misma, cada objetivo a su vez, define las estrategias que describen “el como” hacerlo realidad. Todos los procedimientos, métodos, etc., están alineados al Plan Estatal de Desarrollo 2017-2021, finalmente las estrategias darán origen a las líneas de acción que serán programadas y presupuestadas cada año dentro de los programas presupuestos y programas operativos anuales (POAs); cada objetivo expresa lo que dicha Secretaría desea lograr; por lo cual se tuvieron reuniones con los jefes de departamento de cada una de las áreas para llegar a un plan de trabajo y establecer el modelo de marco lógico y método de trabajo que se implementará dentro de la Secretaría.

A la par se realizó una gira con los 67 presidentes municipales con sus respectivos equipos de trabajo, esto para determinar las necesidades de cada municipio y poder elaborar prioridades y ejercer un plan de acción con cada uno de ellos.

De igual manera se aprovecharon los foros de consulta que se realizaron en conjunto tanto Gobierno del Estado y la Sociedad Civil para la elaboración del Plan Estatal de Desarrollo 2017-2021, lo cual dicha información también se utilizó para elaborar el plan de trabajo de la Secretaría de Desarrollo Municipal.

# SECRETARÍA DE DESARROLLO MUNICIPAL

## Alineación

El Programa Sectorial de la Secretaría de Desarrollo Municipal busca estar alineado a lo establecido en el Plan Estatal de Desarrollo, específicamente en el Eje Rector 5, denominado Gobierno Responsable, tal y como se muestra en la siguiente tabla:

Vinculación con PED 2017 - 2021				
Plan Estatal de Desarrollo 2017 - 2021		Programas		
		Planeación y Programación Municipal	Fortalecimiento Municipal	Desarrollo Comunitario Municipal
Eje Rector:	Gobierno Responsable			
Objetivo:	6			
Estrategia:	6.1			
	6.2			
	6.3			
	6.4			
	6.5			
Objetivo:	7			
Estrategia:	7.3			
Objetivo:	13			
Estrategia:	13.3			

Tabla 1: Vinculación de Programas de la Secretaría de Desarrollo Municipal con el Plan Estatal de Desarrollo 2017 - 2021

# SECRETARÍA DE DESARROLLO MUNICIPAL

VINCULACIÓN PLAN A MEDIANO PLAZO - PLAN ESTATAL DE DESARROLLO	
PROGRAMA SECTORIAL DE LA SECRETARIA DE DESARROLLO MUNICIPAL	PLAN ESTATAL DE DESARROLLO
DIMENSION	EJE RECTOR
<p style="text-align: center;">QUE LOS GOBIERNOS MUNICIPALES DEL ESTADO DE CHIHUAHUA CUENTEN CON HERRAMIENTAS SOLIDAS PARA UNA ADECUADA PLANEACIÓN MUNICIPAL, QUE PERMITA LA ELABORACION DE PROYECTOS DE INVERSIÓN, CON UNA VISIÓN DE ASOCIACIONISMO MUNICIPAL, DETONANDO EL DESARROLLO REGIONAL</p>	<p>GOBIERNO RESPONSABLE</p>
<p style="text-align: center;">IMPULSAR MECANISMOS EFECTIVOS DE PLANEACIÓN PARTICIPATIVA EN LOS MUNICIPIOS.</p>	
<p style="text-align: center;">QUE LOS MUNICIPIOS CUENTEN CON PERSONAL CAPACITADO CON UN MARCO REGULATORIO E INSTITUCIONAL ADECUADO, ASI COMO FINANZAS SANAS, QUE LES PERMITAN UNA GESTION EFICAZ Y EFICIENTE PARA LA ATENCION DE SUS NECESIDADES.</p>	
<p style="text-align: center;">CUMPLIR DE MANERA EFICAZ Y EFICIENTE CON SUS OBJETIVOS, PROGRAMAS Y METAS MEDIANTE LA ADECUADA ASMINISTRACIÓN DE SUS RECURSOS.</p>	

# SECRETARÍA DE DESARROLLO MUNICIPAL

## Vinculación con otras dependencias

La Secretaría de Desarrollo Municipal tiene estrecha vinculación con las 15 Secretarías que integra el Gobierno del Estado de Chihuahua, a su vez, se tiene vinculación con los órganos descentralizados y paraestatales del mismo gobierno tal como se muestra en la siguiente tabla:

Vinculación con Secretarías Estatales															
Programas Secretaría de Desarrollo Municipal	Secretarías Estatales														
	SGG	SH	SIDE	SDS	SS	SEyD	STPS	SC	SCOP	SDUE	SDR	SFP	FGE	CEG	COEPI
1. Planeación y Programación Municipal															
2. Fortalecimiento Municipal															
3. Desarrollo Comunitario Municipal															

Tabla 2: Vinculación de Programas de la Secretaría de Desarrollo Municipal con Secretarías Estatales

También es importante la colaboración que se tiene con Instituciones Federales como la Secretaría de Gobernación (SEGOB), a través del Instituto



Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal (INAFED), así como con Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), por mencionar algunas, ya que existen diferentes tipos de programas y capacitaciones que ayudan a fortalecer a las instancias municipales.

A su vez, existe una estrecha coordinación con las instituciones de educación pública el fin de aprovechar. De igual conocimiento y las capacidades que tienen las mismas para beneficio de los gobiernos municipales y sus comunidades, generando sinergias entre instituciones educativas y gobiernos municipales para la solución de problemas y necesidades de la comunidad. manera, la Secretaría de Desarrollo Municipal trabaja en coordinación con órganos de la Sociedad Civil como la FECHAC y FICOSEC.

# SECRETARÍA DE DESARROLLO MUNICIPAL

## Diagnóstico

### Tema: Planeación y Programación Municipal

En cuanto al tema de la capacidad de administración y operación de los gobiernos municipales se puede observar que los gobiernos municipales en el estado presentan grandes áreas de oportunidad, especialmente los municipios pequeños y medianos, ya que por sus condiciones geográficas, financieras y de recurso humano limitado, provoca que dichos gobiernos no cuenten con las herramientas y personal para llevar a cabo una administración y operación adecuada, presentando serias deficiencias en la operación y administración interna del gobierno municipal.

#### 1. Administración del recurso humano.

Ejemplo de lo anterior, son las grandes deficiencias que presentan los gobiernos en tener una adecuada administración del recurso humano, especialmente las relacionadas con garantizar las prestaciones a los funcionarios municipales, tales como aguinaldo, servicio social y servicio médico.

Provisión de Aguinaldos		
	# Municipios	Importe
Municipios Sin Provisión para Pago de Aguinaldos	33 Municipios reportaron	\$37,928,906.62
1. Ahumada	12. Gómez Farías	23. Matamoros
2. Aldama	13. Gran Morelos	24. Meoqui
3. Ascensión	14. Guadalupe y Calvo	25. Morelos
4. Balleza	15. Guazapares	26. Namiquipa
5. Bocovna	16. Guerrero	27. Ojinaga
6. Camargo	17. Ignacio Zaragoza	28. Rosario
7. Chínipas	18. Janos	29. San Fco del Oro
8. Coyame del Sotol	19. Jiménez	30. Santa Bárbara
9. Cusiuhiriachi	20. Julimes	31. Santa Isabel
10. El Tule	21. López	32. Saucillo
11. Galeana	22. Madera	33. Temósachi

Provisión de Aguinaldos		
	# Municipios	Importe
Municipios Sin Provisión que se desconoce importe	11 Municipios	No disponible
1. Allende	6. Huejotitan	
2. Buenaventura	7. La Cruz	
3. Casas Grandres	8. Manuel Benavides	
4. Coronado	9. Nonoava	
5. Dr. Belisario Domínguez	10. Ocampo	
	11. Uruachi	

Tabla 9: Gobiernos municipales sin provisión de aguinaldo de funcionarios municipales (Año 2016)  
Fuente: Elaboración propia de la Secretaría de Desarrollo Municipal de Gobierno del Estado de Chihuahua

## SECRETARÍA DE DESARROLLO MUNICIPAL

Por otro lado solo 23 municipios en el estado cuentan con esquemas y/o instituciones que garanticen la seguridad social a los funcionarios municipales, tendiendo un gran impacto para las finanzas municipales, ya que del presupuesto municipal anual se debe de etiquetar una cantidad de recurso importante para garantizar el pago del personal pensionado.

### Baja cobertura de seguridad social

En los municipios de menos de 15 mil habitantes, 79% de los funcionarios municipales no tiene seguridad social



Fuente: Elaboración IMCO con datos de INEGI, Censo Nacional de Gobiernos Municipales y Delegacionales 2015

IMCO.org.mx/indices

Índice de Competitividad Urbana 2016 · #Ciudades2016

@IMCOmx /IMCOmx /IMCOmexico

**Imagen 4: Gráfica de Cobertura de seguridad social municipal**

**Índice de Competitividad Urbana 2016**

**Fuente: IMCO, [http://imco.org.mx/wp-content/uploads/2016/09/2016-Indice\\_Competicividad\\_Urbana-Presentacion.pdf](http://imco.org.mx/wp-content/uploads/2016/09/2016-Indice_Competicividad_Urbana-Presentacion.pdf)**

Además es necesario establecer indicadores que contribuyan a medir que los gobiernos municipales no cuenten con personal en exceso que afecte significativamente su capacidad financiera para llevar a cabo una adecuada prestación de los servicios públicos, es decir, no contar con un exceso de personal administrativo, limitando el personal operativo necesario para garantizar la calidad en los servicios públicos brindados a la ciudadanía.

# SECRETARÍA DE DESARROLLO MUNICIPAL

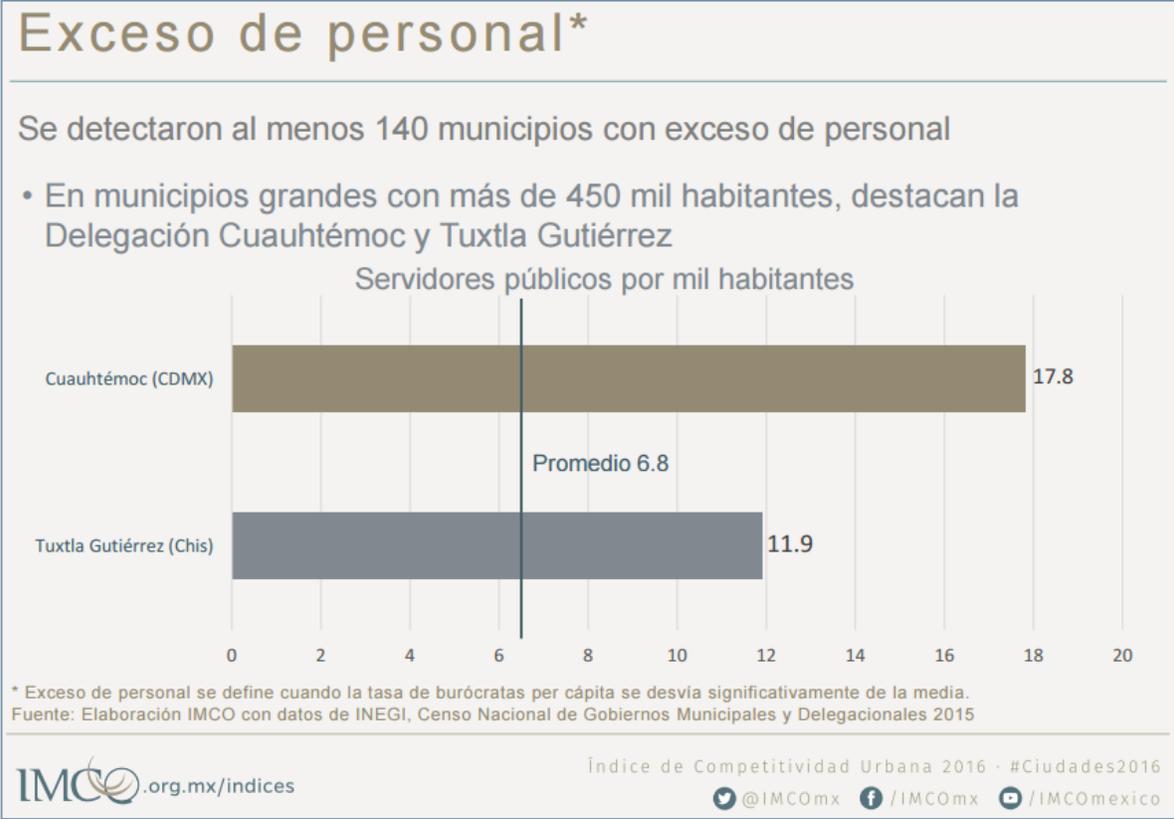


Imagen 5: Gráfica de Cobertura de seguridad social municipal  
Índice de Competitividad Urbana 2016

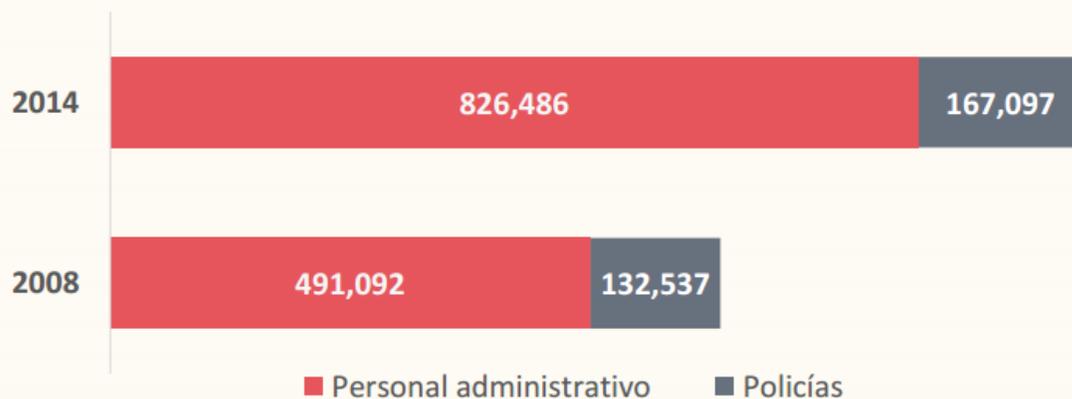
Fuente: IMCO, [http://imco.org.mx/wp-content/uploads/2016/09/2016-Indice\\_Competitividad\\_Urbana-Presentacion.pdf](http://imco.org.mx/wp-content/uploads/2016/09/2016-Indice_Competitividad_Urbana-Presentacion.pdf)

# SECRETARÍA DE DESARROLLO MUNICIPAL

## GASTO BUROCRÁTICO

### NÚMERO DE FUNCIONARIOS MUNICIPALES (2008-2014)

En seis años el número de funcionarios municipales creció **59%** (personal administrativo: 68% / policías: 26%)



Fuente: IMCO con datos de INEGI. Encuesta nacional de gobierno 2009; INEGI. Censo nacional de gobiernos municipales y delegacionales 2015.

IMCO.org.mx/finanzaspublicas

#FinanzasPúblicas • #IIPM2016

@IMCOmx

/IMCOmx

/IMCOMexico

Imagen 6: Número de Funcionarios Municipales  
Índice de Información Presupuestal 2016

Fuente: IMCO, <http://imco.org.mx/wp-content/uploads/2016/12/2016-IIPM-Presentacion.pdf>

## 2. Fortalecimiento institucional (operación)

Además de lo anterior, otra gran área de oportunidad que cuentan los gobiernos municipales, es el desarrollar manuales de políticas y procedimientos de las principales áreas del gobierno municipal, especialmente de las áreas de:

1. Finanzas
2. Servicios públicos
3. Administración del recurso humano
4. Administración del marco legal
5. Seguridad pública
6. Ordenamiento territorial
7. Administración de los programas sociales

Lo anterior contribuirá a dar mayor certidumbre a la operación gubernamental, disminuir la curva de aprendizaje para funcionarios municipales de recién ingreso, mayor transparencia sobre el quehacer gubernamental hacia la ciudadanía y sobre todo a blindar programas exitosos o de impacto hacia la ciudadanía al cambio de administración.

# SECRETARÍA DE DESARROLLO MUNICIPAL

## 3. Planeación, programación y ejecución

### 3.1 Planeación.

Desafortunadamente la mayoría de los gobiernos municipales, especialmente los pequeños y medianos carecen de áreas especializadas en temas de planeación, programación y evaluación, lo que conlleva a que los gobiernos municipales en la mayoría de los casos operan y establecen programas con poco o nulo sustento técnico, en la mayoría de los casos bajo ocurrencias del presidente municipal o funcionarios de primer nivel en turno, teniendo como consecuencia un nulo impacto en mejorar las condiciones de la población.

Un ejemplo de ello, es la poca capacidad de los gobiernos municipales para desarrollar bajo una metodología robusta sus Planes Municipales de Desarrollo (PMD), recurriendo en la mayoría de los casos a la contratación de despachos o asesores externos, sin embargo y desafortunadamente una vez que logran tener sus PMDs la mayoría de los gobiernos municipales los realizan con el fin de cumplir el requisito legal y no como una verdadera herramienta de planeación que contribuya a resolver los problemas de la comunidad, quedando los mismos en el olvido una vez aprobados por el Ayuntamiento y publicados en el Periódico Oficial del Estado.

3UP - INVERSIÓN EN PLANEACIÓN RESPECTO EGRESOS TOTALES									
MUNICIPIO	1er Semestre 2012	2° Semestre 2012	1er Semestre 2013	2° Semestre 2013	1er Semestre 2014	2° Semestre 2014	1er Semestre 2015	2° Semestre 2015	1er Semestre 2016
Acapulco			0.18%	0.78%	0.45%	2.81%	0.39%	1.29%	1.57%
Ags	1.16%	0.79%	0.76%						
Badiraguato	0.17%	0.13%							
Chihuahua	0.46%	0.46%	0.80%	0.71%	0.31%	0.76%	0.61%	1.60%	0.35%
Corregidora			0.89%	0.67%	0.38%	0.56%	0.64%	ND	ND
Juárez			0.00%	ND					
León		0.55%	0.48%	0.34%	0.66%				
Monclova			ND						
Monterrey		0.07%	0.07%	ND	0.38%				
Navolato	0.00%	0.00%	ND	ND	0.14%	7.83%	ND	ND	ND
Puebla	1.08%	0.90%	1.23%	0.76%	0.69%	0.72%	0.96%	0.83%	0.82%
Querétaro									0.37%
S. Alvarado	ND	0.28%							
S. Catarina		1.21%	0.22%	0.28%	0.36%	0.42%	0.32%	0.68%	0.52%
San Nicolás	0.32%	0.52%	0.63%	0.70%	ND	0.58%	ND	0.33%	0.17%
San Pedro	ND								
Tecpan					0.23%	0.09%			
Torreón					ND	0.39%	0.45%	0.40%	0.31%
Tulancingo				ND		0.06%			
Uruapan	0.16%	ND							
PROM.	0.48%	0.49%	0.53%	0.61%	0.40%	1.42%	0.56%	0.85%	0.59%

Tabla 11: Programa SINDES de ICMA-ML (Resultados 1er Semestres 2016).

Inversión en Planeación Respecto Egresos Totales

Fuente: [http://www.icmaml.org/wp-content/uploads/2016/12/Reporte\\_resultados SINDES 1er semestre 2016 vf.pdf](http://www.icmaml.org/wp-content/uploads/2016/12/Reporte_resultados_SINDES_1er_semestre_2016_vf.pdf)

# SECRETARÍA DE DESARROLLO MUNICIPAL

## 3.2 Programación.

Aunado a lo anterior y agravando el problema de la falta de planeación municipal y de acuerdo a un censo levantado en los gobiernos municipales del estado de Chihuahua, se identificó que los gobiernos municipales pequeños y medianos no realizan Programas Operativos Anuales (POAS), por lo que su capacidad de programación y ejecución de recursos no cuenta con un andamiaje institucional robusto que permita cumplir con los requerimientos y necesidades la ciudadanía, dejando a operación gubernamental a la discreción del Presidente Municipal y funcionarios municipales en turno.

Además, los gobiernos municipales pequeños y medianos del Estado de Chihuahua, en su mayoría no cuentan con un área especializada en la elaboración de proyectos de inversión debidamente formulados que permitan gestionar recursos de los diferentes programas o fondos federales disponibles para los gobiernos municipales, dejando ir una gran cantidad de recursos por falta de áreas o personal con perfil adecuado en la elaboración de proyectos. Dejando dichas bolsas de recursos a los gobiernos municipales con mayor capacidad técnica para la elaboración de proyectos.

Otro gran problema al no darle importancia los gobiernos municipales al tema de programación, es la devolución de recursos federales, derivado a que no se cumplieron en tiempo y forma la culminación de las obras a realizar, y en muchos casos son objeto de sanciones hacia el gobierno municipal en perjuicio de las finanzas municipales. Además de caer en casos de subejercicio especialmente en el Fondo de Infraestructura Social Municipal.



Imagen 7: Seguimiento de Operación al Fondo de Infraestructura Social Municipal 2014

Fuente: SEDESOL,

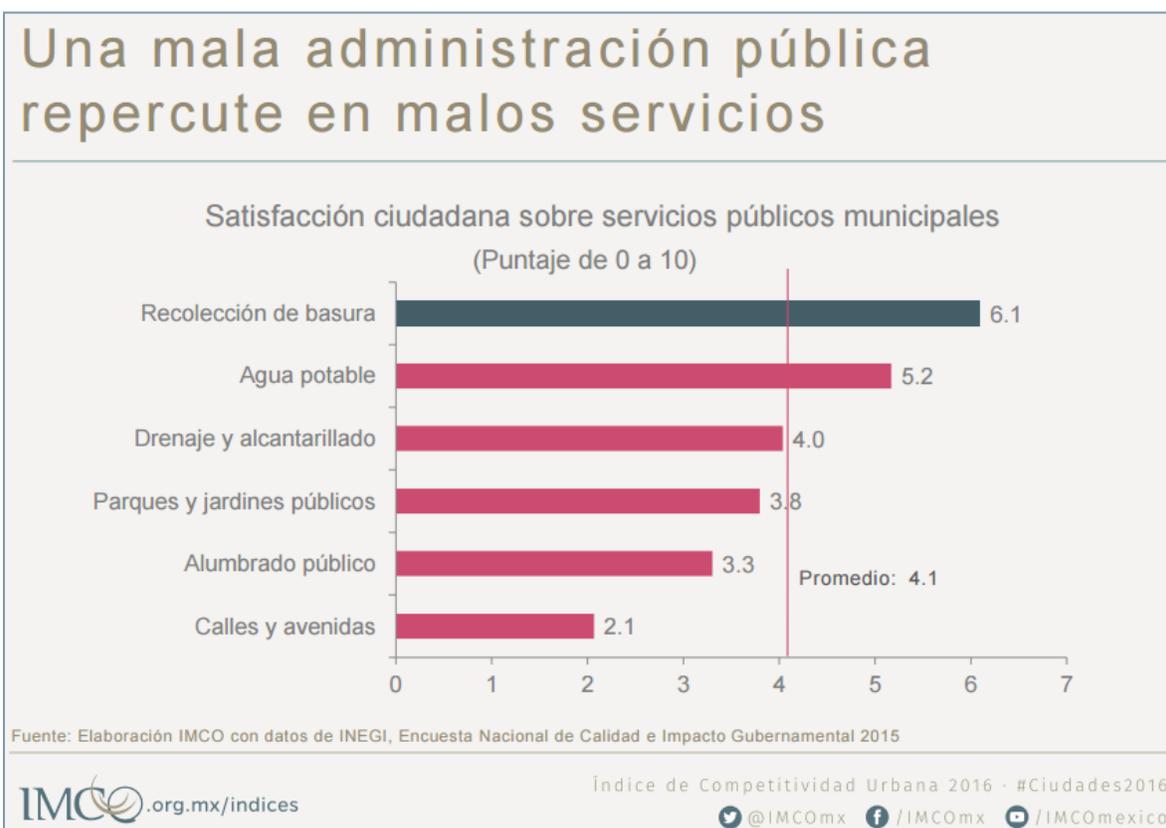
<http://www.sedesol.gob.mx/work/models/SEDESOL/Sedesol/sppe/upri/dgapl/fais/Noticias/presentaciones/01.pdf>

# SECRETARÍA DE DESARROLLO MUNICIPAL

### 3.3 Evaluación.

Los gobiernos municipales del estado de Chihuahua, con excepción del gobierno municipal de Chihuahua no cuentan con un Sistema de Medición y Evaluación de Desempeño Gubernamental, por lo que ahí radica la falta de resultados tangibles que contribuyan a solucionar los problemas y necesidades de la población.

Aunque con la obligación legal de migrar a un Presupuesto Basado en Resultados, los gobiernos municipales se verán obligados a desarrollar un Sistema de Evaluación de Desempeño (SED) como componente de la Gestión para Resultados y por ende del PbR y por ende tendrán que desarrollar indicadores que evalúen la eficacia, eficiencia, calidad, economía e impacto de los programas implementados por los mismos.



**Imagen 8: Satisfacción ciudadana sobre servicios públicos municipales**  
**Índice de Competitividad Urbana 2016**

Fuente: IMCO, [http://imco.org.mx/wp-content/uploads/2016/09/2016-Indice\\_Competitividad\\_Urbana-Presentacion.pdf](http://imco.org.mx/wp-content/uploads/2016/09/2016-Indice_Competitividad_Urbana-Presentacion.pdf)

Basada en la información municipal a nivel federal.

# SECRETARÍA DE DESARROLLO MUNICIPAL

## Subtema 5: Transparencia y Rendición de Cuentas

Por último en el tema de transparencia y rendición de cuentas, cabe mencionar que 62 de los 65 municipios del estado de Chihuahua, carecen de páginas web propias, por lo que el gobierno del Estado suministra la infraestructura tecnológica a los gobiernos municipales para que estos tengan acceso a una página web donde pueda estar disponible la información requerida por la Ley de Transparencia y Acceso a la Información del Estado de Chihuahua, sin embargo actualmente dicho servicio se encuentra suspendido por parte del estado hacia los gobiernos municipales derivado del deterioro financiero que presenta el mismo.

Sin embargo y de acuerdo a la última evaluación del Instituto Chihuahuense de Transparencia y Acceso a la Información Pública (ICHITAIP) los gobiernos municipales obtuvieron los siguientes resultados.

Dirección de Acceso a la Información y Protección de Datos Personales Año 2015 Ayuntamientos					
Sujeto Obligado	Trimestres				Promedio Gral.
	1ro.	2do.	3ro.	4to.	
Balleza	100	100	100	100	100
Chihuahua	100	100	100	100	100
Delicias	100	100	100	100	100
Hidalgo del Parral	100	100	100	100	100
Juárez	100	100	100	100	100
Madera	100	100	100	100	100
Manuel Benavides	100	100	100	100	100
Moris	100	100	100	100	100
Rosales	100	100	100	100	100
San Francisco del Oro	100	100	100	100	100
Valle de Zaragoza	100	100	100	100	100
Coyame	99.24	100	100	100	99.81
Jiménez	100	100	100	97.95	99.49
Gómez Farías	99.24	100	100	98.42	99.42
Praxedis G. Guerrero	100	100	100	97.63	99.41
Riva Palacio	95.89	100	98.23	100	98.53
Buena Ventura	89.86	100	100	100	97.47
Aldama	85.25	100	100	100	96.31
Ascensión	92.09	95.66	98.16	98	95.98
Gran Morelos	94.62	97.62	97.22	93.35	95.7

Tabla 12: Resultados de Evaluación de los Portales de Transparencia Municipal 2015 realizada por el ICHITAIP

Fuente: ICHITAIP

# SECRETARÍA DE DESARROLLO MUNICIPAL

<b>Dirección de Acceso a la Información y Protección de Datos Personales</b>					
<b>Año 2015</b>					
<b>Ayuntamientos</b>					
<b>Sujeto Obligado</b>	<b>Trimestres</b>				<b>Promedio Gral.</b>
	<b>1ro.</b>	<b>2do.</b>	<b>3ro.</b>	<b>4to.</b>	
La Cruz	100	97.72	87.92	96.2	<b>95.46</b>
Uruachi	100	100	88.05	93	<b>95.26</b>
Rosario	89.32	100	90.57	100	<b>94.97</b>
Guadalupe	92.84	90.01	96.2	100	<b>94.76</b>
Ahumada	91.24	100	100	87.47	<b>94.68</b>
Bachiniva	94.52	94.65	93.85	92.22	<b>93.81</b>
San Francisco de Conchos	90.19	90.38	95.44	99.05	<b>93.77</b>
Guerrero	100	100	89.46	82.97	<b>93.11</b>
Guazapares	94.42	90.99	94.96	89.18	<b>92.39</b>
Cusiuhuirachi	89.81	91.38	95.89	91.57	<b>92.16</b>
López	92.15	97.34	88.61	88.61	<b>91.68</b>
Matamoros	75.94	95.57	96.2	98.54	<b>91.56</b>
San Francisco de Borja	96.75	86.96	82.28	87.25	<b>88.31</b>
Ojinaga	84.48	82.8	84.11	100	<b>87.85</b>
Guachochi	92.35	73.57	84.56	97.39	<b>86.97</b>
Cuahtémoc	83.42	86.92	87.81	82.7	<b>85.21</b>
Santa Bárbara	81.03	88.52	86.25	80.66	<b>84.12</b>
Satevó	64.96	100	77.19	92.41	<b>83.64</b>
Meoqui	88.14	86.08	64.33	91.46	<b>82.5</b>
Janos	85.99	77.43	81.73	79.49	<b>81.16</b>

**Tabla 12: Resultados de Evaluación de los Portales de Transparencia Municipal 2015 realizada por el ICHITAIP**

**Fuente: ICHITAIP**

# SECRETARÍA DE DESARROLLO MUNICIPAL

Dirección de Acceso a la Información y Protección de Datos Personales					
Año 2015					
Ayuntamientos					
Sujeto Obligado	Trimestres				Promedio Gral.
	1ro.	2do.	3ro.	4to.	
Bocoyna	83.41	67.76	81.58	84.54	79.32
El Tule	74.18	75.7	76.43	76.03	75.59
Camargo	79.66	80.28	47.47	87.06	73.62
Dr. Belisario Domínguez	11.06	79.96	100	100	72.76
Ocampo	88.78	86.39	78.59	34.68	72.11
Namiquipa	96.2	100	74.32	10.76	70.32
Maguarichi	73.9	55.56	62.86	52.91	61.31
Julimes	39.87	72.67	62.05	47.41	55.5
Nonoava	100	44.62	73.73	0	54.59
Saucillo	57.84	63.15	12.13	83.14	54.07
Ignacio Zaragoza	20.48	75.78	53.13	66.85	54.06
Allende	87.04	86.61	40.1	0	53.44
Galeana	86.29	16.37	8.86	100	52.88
Santa Isabel	6.96	61.42	69.66	72.53	52.64
Nuevo Casas Grandes	48.01	49.72	68.95	37	50.92
Temósachi	67.29	58.53	54.48	0	45.08
Chínipas	61.89	36.91	44.09	0	35.72
Urique	16.14	65.18	5.87	9.49	24.17
Matachí	0	0	0	76.35	19.09
Casas Grandes	3.48	2.53	0	66.39	18.1
Guadalupe y Calvo	0	0	1.58	1.58	0.79
Aquiles Serdán	0	0	0	0	0
Batopilas	0	0	0	0	0
Carichí	0	0	0	0	0
Coronado	0	0	0	0	0
Huejotlán	0	0	0	0	0
Morelos	0	0	0	0	0

Tabla 12: Resultados de Evaluación de los Portales de Transparencia Municipal 2015 realizada por el ICHITAIP

Fuente: ICHITAIP

Donde se desprende que los 67 municipios del estado, 40 municipios tiene una calificación de 80 o mayor, 7 municipios tiene una calificación aprobatoria, aunque baja y 20 municipios cuentan con una calificación reprobatoria, destacándose el caso de los municipios de:

- Aquiles Serdán
- Batopilas
- Carichí
- Coronado

# SECRETARÍA DE DESARROLLO MUNICIPAL

- Huejutitán y
- Morelos

Que tienen una calificación de 0, es decir, un incumplimiento total de la ley.

Por otro lado el porcentaje de cumplimiento de los municipios evaluados en el Índice de Información Presupuestal Municipal 2016, realizado por IMCO, posiciona a los municipios de Aldama, Aquiles Serdán, Buenaventura, Cuauhtémoc, Chihuahua, Delicias, Cd. Juárez y Nuevo Casas Grandes del Estado con menos del 40% de cumplimiento de lo solicitado por dicho índice.

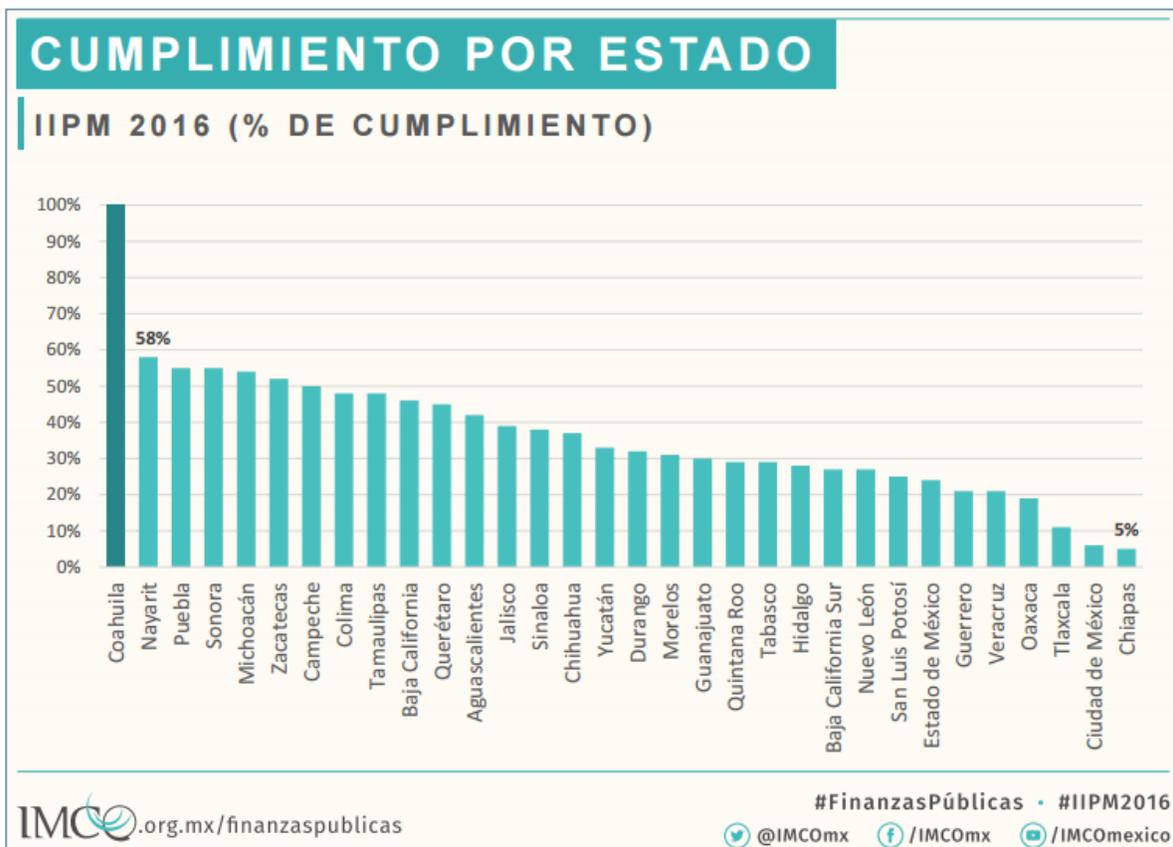


Imagen 9: Cumplimiento de Índice de Información Presupuestal Municipal  
Índice de Información Presupuestal Municipal 2016

Fuente: IMCO, <http://imco.org.mx/wp-content/uploads/2016/12/2016-IIPM-Presentacion.pdf>

- Fueron evaluados conforme el total de ingresos, total del presupuesto, diferencia entre ingresos y egresos, respecto a sus obligaciones financieras, recursos federales.

**Tema: Fortalecimiento Municipal.**

Subtema 1: Finanzas Municipales

Como es de conocimiento, las finanzas públicas federales y estatales se encuentran fuertemente comprometidas, lo que a su vez los municipios reflejan dicho comportamiento, esto derivado de:

# SECRETARÍA DE DESARROLLO MUNICIPAL

## 1. Cultura de no cobro por parte de los gobiernos municipales, aunado a una cultura de no pago por parte de la ciudadanía.

Derivado de la excesiva intromisión política en los temas técnicos municipales, siendo las finanzas municipales un asunto que debiera de tratarse más desde el enfoque técnico alejando o acotada la intromisión política, nos topamos con Presidencias Municipales que no ejercen el cobro de las obligaciones de los ciudadanos para con el municipio, derivado de una frágil estructura organizacional específicamente en el área de catastro, aunado se cuenta con un déficit en Tecnologías de Información en dicha área para poder realizar el cobro adecuado, por lo que entonces los municipios se vuelven excesivamente ineficientes en el cobro hacia los contribuyentes y a su vez los contribuyentes generan una cultura de no pago, lo que se vuelve un círculo vicioso entre el no cobro por parte de las autoridades municipales y el no pago por parte de la ciudadanía, lo que sin duda alguna afecta significativamente la calidad de los servicios que constitucionalmente hablando debe de prestar un gobierno municipal a sus gobernados.

A continuación se muestra una tabla en donde se puede observar la poca capacidad de los gobiernos municipales del Estado de Chihuahua en la recaudación de sus ingresos propios.

**Tabla 1: Comparativo de Autonomía Financiera de los Municipios del Estado de Chihuahua.**

**Fuente: Elaboración propia a partir de las Leyes de Ingresos Municipales 2017**

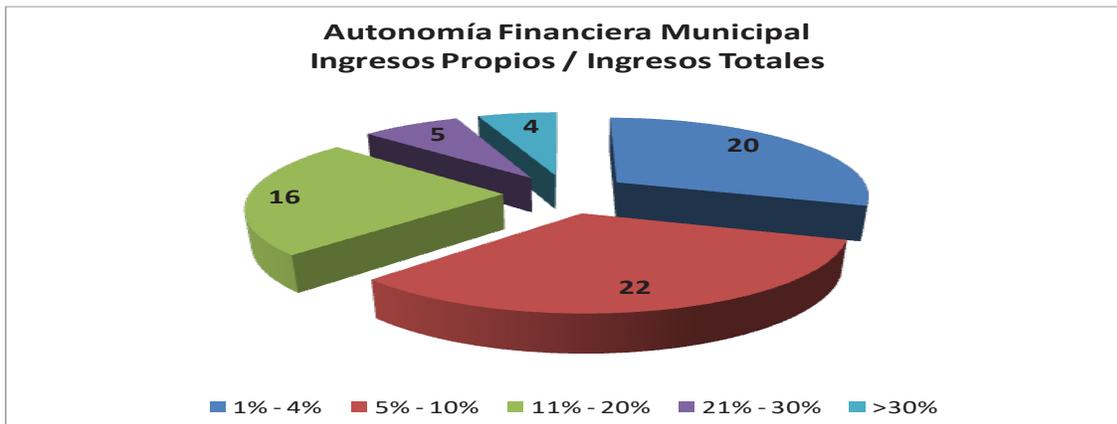
Municipios						
Autonomía Financiera						
Ingresos Propios / Ingresos Totales						
	1% - 4%	5% - 10%	11% - 20%	21% - 30%	>30%	Total
# Municipios	20	22	16	5	4	67
% Municipios	30%	33%	24%	7%	6%	100%
Batopilas - (1%)	Coronado - (5%)	Julimes - (11%)	Nuevo Casas Grandes - (23%)	Cuauhtémoc - (34%)		
El Tule - (1%)	Temósachi - (5%)	Saucillo - (11%)	Delicias - (25%)	Aquiles Serdán - (37%)		
Morelos - (1%)	Madera - (5%)	Buenaventura - (11%)	Meoqui - (27%)	Chihuahua (41%)		
Guadalupe y Calvo - (2%)	Chinipas - (5%)	Cusihuiachi - (11%)	Hidalgo del Parral - (27%)	Juárez (42%)		
Maguarichi - (2%)	Guerrero - (6%)	Guadalupe - (11%)	Aldama - (30%)			
Guachochi - (2%)	Ignacio Zaragoza - (6%)	Práxedes G. Guerrero - (12%)				
Balleza - (2%)	Valle de Zaragoza - (6%)	Ocampo - (12%)				
Huejotitán - (2%)	Bachiniva - (7%)	Galeana - (12%)				
Nonoava - (2%)	San Francisco de Conchos - (7%)	Satevó - (13%)				
Carichi - (2%)	Matamoros - (7%)	Ojinaga - (14%)				
Moris - (3%)	San Francisco del Oro - (8%)	Camargo - (16%)				
Bocoyna - (3%)	Gómez Farías - (8%)	Jiménez - (17%)				
Uruachi - (3%)	Santa Bárbara - (8%)	Ahumada - (17%)				
Dr. Belisario Domínguez - (3%)	La Cruz - (8%)	Ascensión - (18%)				
Urique - (3%)	Manuel Benavides - (8%)	Casas Grandes - (18%)				
Rosario - (3%)	López - (8%)	Rosales - (19%)				
Matachí - (4%)	Janos - (9%)					
Guazapares - (4%)	Coyame del Sotol - (10%)					
San Francisco de Borja - (4%)	Namiquipa - (10%)					
Gran morelos - (4%)	Santa Isabel - (10%)					
	Allende - (10%)					
	Riva Palacio - (10%)					

Fuente: Leyes de Ingresos Municipales 2017 publicadas en la Biblioteca del Congreso del Estado de Chihuahua

## Grafica 1: Número de Municipios según Autonomía Financiera.

Fuente: Elaboración propia a partir de las Leyes de Ingresos Municipales 2017

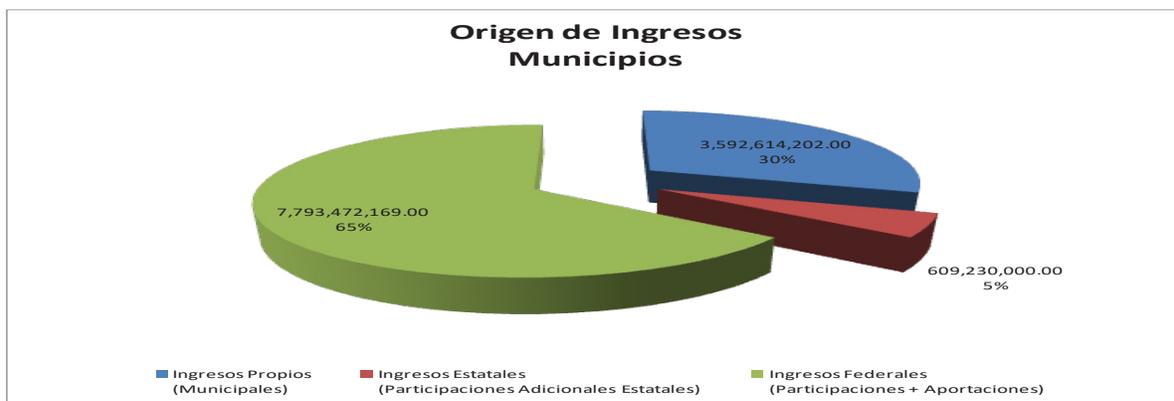
# SECRETARÍA DE DESARROLLO MUNICIPAL



Como se observa la situación de los gobiernos municipales del Estado de Chihuahua es crítica, ya que refleja que 20 municipios carecen prácticamente de autonomía financiera, su ingreso propio no rebasa el 5% del total de sus ingresos, lo cual afecta considerablemente la capacidad de los gobiernos municipales para ofrecer los servicios públicos básicos hacia la ciudadanía.

En el mejor de los casos los municipios con mayor autonomía financiera son Chihuahua y Ciudad Juárez, con una autonomía financiera del 41 y 42 por ciento respectivamente.

**Grafica 2: Origen de Ingresos de los Municipios**  
Fuente: Elaboración propia a partir de las Leyes de Ingresos Municipales 2017



Por otro lado se observa que el 65% de los ingresos de los municipios provienen de recursos federales, es decir, de las participaciones y aportaciones federales, el 5% son de las participaciones adicionales realizadas por el estado y el 30% provienen de ingresos propios municipales.

Desafortunadamente no existen datos o un sistema de indicadores a nivel municipal que evalué el desempeño administrativo y de gestión de los gobiernos municipales, específicamente lo relacionado con la administración financiera, marco legal, recursos humanos, servicios públicos, ordenamiento territorial y seguridad pública, entre otras áreas de relevancia para la vida cotidiana de las administraciones municipales.

# SECRETARÍA DE DESARROLLO MUNICIPAL

Derivado a la no existencia de un Sistema de Indicadores de Desempeño Gubernamental Municipal, no se cuenta con información que determine que eficaces son los municipios del Estado en el cobro de las cuentas catastrales de los mismos, sin embargo, existe información a nivel nacional que refleja un panorama de cómo pudieran estar los municipios en el Estado, o bien valdría la pena analizar la factibilidad de la implementación a nivel estatal de dicho sistema o banco de información municipal que contribuya a fortalecer la operación y administración de los municipios, con información más sólida, para la definición programas o políticas públicas que contribuyan al desarrollo de los mismos.

4FI - EFICACIA EN EL MONTO DE RECAUDACIÓN DEL IMPUESTO PREDIAL							
MUNICIPIO	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Acapulco					41.93%	47.93%	ND
Ags			ND	ND			
Atizapán	66.57%	47.81%	78.02%				
Badiraguato		ND	1.71%	4.69%			
Chihuahua	90.34%		78.73%	70.47%	69.71%	61.35%	57.12%
Corregidora					87.02%	ND	50.79%
Guadalajara	81.09%	ND	ND				
Guasave		40.13%	ND				
Hermosillo	41.39%	73.01%	72.59%				
Juárez					ND		
León				61.69%	37.91%		
Mocorito		11.12%	ND				
Monterrey	65.36%			65.81%	64.80%		
Navolato		46.27%	51.12%	36.62%	ND	41.24%	52.38%
Nogales	54.65%						
Puebla	60.00%	50.32%	52.33%	58.96%	96.66%	82.31%	119.11%
Querétaro							
S. Alvarado		0.65%	52.46%	50.87%			
S. Catarina				36.43%	63.10%	33.32%	30.73%
San Nicolás	61.61%	72.75%	80.48%	80.10%	88.85%	83.32%	64.58%
San Pedro	87.62%	91.06%	78.82%				
Tecpan						7.99%	
Torreón	55.86%					42.74%	69.87%
Tulancingo					ND	68.45%	
Uruapan				ND			
PROM.	62.80%	48.12%	60.70%	51.74%	68.75%	52.07%	63.51%

Tabla 2: Programa SINDES de ICMA-ML (Resultados 1er Semestres 2016)

Eficacia en el monto de recaudación del impuesto predial.

Fuente: [http://www.icmaml.org/wp-content/uploads/2016/12/Reporte\\_resultados SINDES 1er semestre 2016 vf.pdf](http://www.icmaml.org/wp-content/uploads/2016/12/Reporte_resultados_SINDES_1er_semestre_2016_vf.pdf)

La Tabla 2, refleja la eficacia que tiene los gobiernos municipales en la recaudación del impuesto predial, es decir, del valor factura que representa el impuesto predial, no de lo manifestado en la Ley de Ingresos, por lo que se puede observar que para el año 2015 el promedio de la eficacia de los gobiernos municipales participantes es del 63.51%, siendo el municipio de Puebla el que arroja mejores resultados con un 119.11%, aunque habría que analizar la confiabilidad del dato, ya que implica que cobro más del valor factura del impuesto predial o bien obtuvo una recuperación de cuentas no cobradas en años pasados, por otro lado, se observa que el municipio de Santa Catarina, Nuevo León, es el municipio con

# SECRETARÍA DE DESARROLLO MUNICIPAL

peor desempeño en cuanto a recaudación del impuesto predial se refiere. Cabe resaltar que de los municipios del estado de Chihuahua, el único municipio que ha participado en el Programa SINDES de la International City Management Association – México y Latinoamérica es el Municipio de Chihuahua, con una eficacia en la recaudación del impuesto predial del 57.12%, aunque lo interesante es la disminución de la eficacia del gobierno municipal de Chihuahua, ya que paso del 90.34% en el año 2009 al 57.12%, lo que puede reflejar de alguna manera la situación económica del país en donde se ha perdido el poder y capacidad adquisitiva de los ciudadanos, afectando las finanzas de los gobiernos municipales.

Por otro lado, cabe mencionar que no existe una reglamentación que regule los perfiles de puestos en los gobiernos municipales que contribuya a contar con el personal calificado para las áreas de mayor importancia en la operación y administración, tales como: Tesorería/Finanzas, Servicios Públicos, Seguridad Pública y Marco Legal, etc., lo que implica que muchos de los gobiernos municipales no cuentan con el perfil adecuado para la administración de las finanzas (ingresos, egresos, contabilidad, administración de recurso humano, bienes patrimoniales, compras, etc.), lo que provoca un inadecuado manejo de las mismas, que pueden llegar a ser objeto de sanciones administrativas y/o penales por el desconocimiento del marco normativo que regula el ejercicio de los recursos públicos.

## *2. Catastros municipales desactualizados o inexistentes.*

En cuanto al tema catastral, es un tema que afecta directamente a las finanzas de los gobiernos municipales, ya que el 80% de estos no cuentan con áreas especializadas en el tema, aunado a esto no cuenta con tabuladores actualizados y los planos cuentan con un alto déficit de actualización, por esta razón se deja además de contar con herramientas que contribuyan a ordenar el crecimiento urbano de manera sustentable, así como los gobiernos municipales dejan de obtener ingresos propios, sobre todo del cobro del impuesto predial y de los derechos derivados de la enajenación de bienes inmuebles o traslación de dominio. Lo que repercute directamente en la capacidad financiera y por ende operativo y administrativa de los municipios.

Lo anterior afecta directamente a los municipios en:

- Falta de un proceso continuo de actualización de padrón catastral.
- Falta de un proceso permanente de recuperación de cobranza (Procedimiento Económico Coactivo).
- Falta de actualización de las tablas de valores catastrales.

INEGI nos arroja información sobre la situación que guardan los catastros en los municipios, es decir, si cada municipio cuenta con un departamento especializado en el tema de catastro, con personal especializado y con su manuales de políticas y procedimientos a seguir para realizar un programa permanente de actualización catastral que impacte el valor real de los predios en cada municipio, así como la modernización de los mismos.

Sin embargo y de acuerdo al estudio realizado por el INEGI sobre el resultado del Programa Modelo Optimo de Catastro se puede observar que existe una gran área de oportunidad para mejorar y modernizar las áreas de catastro en los gobiernos municipales.

# SECRETARÍA DE DESARROLLO MUNICIPAL



**Imagen 1: Atención de Municipios en Programa de Modelo Óptimo de Catastro**

Fuente: [http://www.ciecas.ipn.mx/00\\_wsrecur/03\\_tempo/inegi\\_12/recursos/14\\_Catastro\\_INEGI\\_CIECAS-IPN\\_Mexico.pdf](http://www.ciecas.ipn.mx/00_wsrecur/03_tempo/inegi_12/recursos/14_Catastro_INEGI_CIECAS-IPN_Mexico.pdf)

### 3. Presupuesto

Por último para el tema de finanzas municipales, cabe señalar que los gobiernos municipales del estado de Chihuahua no han iniciado formalmente el proceso de migración a Presupuesto Basado en Resultados (PbR), sin embargo por obligación legal, tendrán que presentar el presupuesto 2018 bajo el modelo PbR, por lo cual será necesario llevar de la mano a los gobiernos municipales en el proceso de migración a dicho modelo, el cual contribuirá a mejorar las finanzas municipales, pero sobre todo la operación y administración municipal.

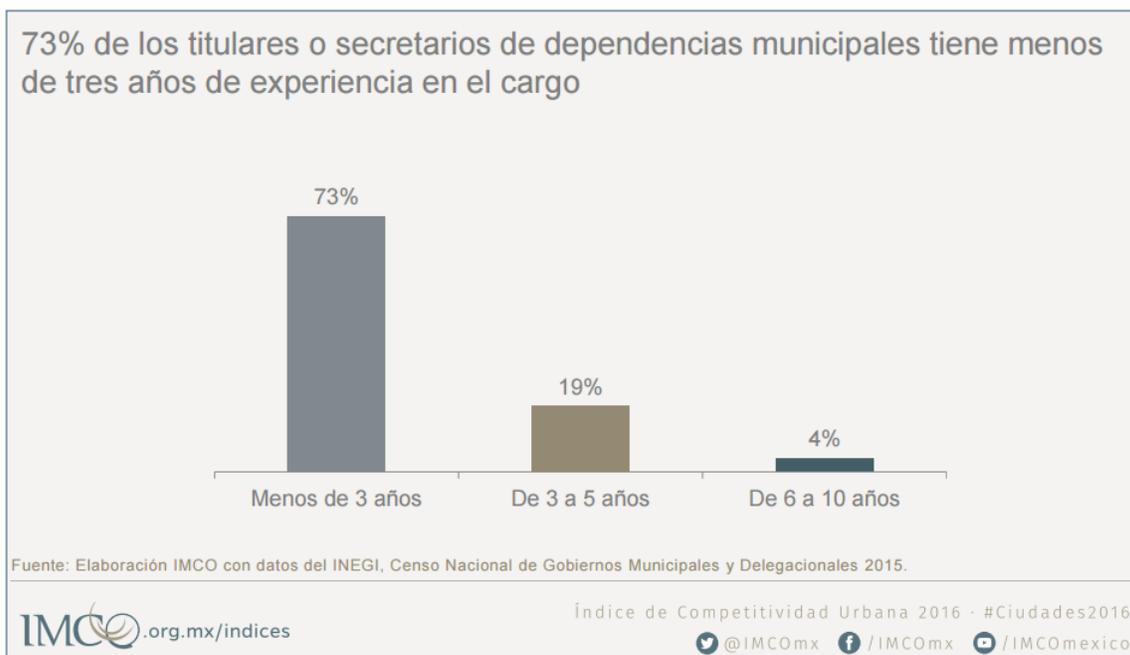
#### Subtema 2: Profesionalización de servidores públicos

Otro tema de gran relevancia para lograr contar con gobiernos municipales robustos, es la profesionalización de los funcionarios municipales, ya que actualmente no se cuenta en el Estado de Chihuahua con un programa institucional permanente que busque la profesionalización de funcionarios municipales, mucho menos pensar en un modelo de certificación de competencias de funcionarios municipales y por ende se está muy lejos de contar con Sistema Profesional de Carrera para funcionarios municipales.

Lo anterior cobra extrema relevancia para la vida de las administraciones municipales, ya que actualmente los gobiernos municipales se re-inventan cada 3 años o bien 4 años, para el caso de los municipios del Estado de Chihuahua, las administraciones municipales tienen un periodo de 3 años, con ello persiste la costumbre política en la gran mayoría de los municipios de terminar contrato hasta un 50% de los funcionarios municipales de administraciones anteriores, agravándose la situación si existe cambio de partido político en el gobierno, lo que conlleva a una excesiva pérdida de talento técnico por parte de administraciones municipales, en los cuales la ciudadanía ha invertido gran cantidad de

# SECRETARÍA DE DESARROLLO MUNICIPAL

recursos económicos y en tiempo para la profesionalización de dichos funcionarios, además de que los nuevos funcionarios, muchas veces no cuentan con el perfil adecuado y/o experiencia necesaria para realizar las labores del área a la que fueron asignados, lo que conlleva a una disminución de la prestación de los servicios ofrecidos a la ciudadanía por la inexperiencia del personal nuevo y agravándose si además se suma un perfil inadecuado para el puesto asignado.



**Imagen 3: Gráfica de Antigüedad en Cargo de Funcionarios Municipales  
 Índice de Competitividad Urbana 2016**

**Fuente: IMCO, [http://imco.org.mx/wp-content/uploads/2016/09/2016-Indice\\_Competicividad\\_Urbana-Presentacion.pdf](http://imco.org.mx/wp-content/uploads/2016/09/2016-Indice_Competicividad_Urbana-Presentacion.pdf)**

**Nicho de datos basados en el total de municipios del país.**

Al igual que en el subtema anterior, en el Estado de Chihuahua, no se cuenta con un Sistema Estatal de Información Municipal, en donde se puedan establecer indicadores de desempeño gubernamental en donde se incluyan indicadores referentes a la rotación o antigüedad promedio de los funcionarios municipales según nivel, o bien años promedio de escolaridad de los funcionarios municipales según nivel y/o puesto.

Sin embargo existen modelos y experiencias en el país que pudieran replicarse a nivel estatal con el fin de contar con dicha información y así poder definir con mayor certeza los programas de capacitación a funcionarios municipales, tal es el caso del Programa SINDES de ICMA-México y Latinoamérica.

# SECRETARÍA DE DESARROLLO MUNICIPAL

4RH - PERMANENCIA LABORAL DE EMPLEADOS DE BASE (AÑOS)							
MUNICIPIO	1er Semestre 2010	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Acapulco					16.9	16.4	ND
Ags			8.4	15.7			
Atizapán	15.3	15.7	15.7				
Badiraguato		16.3	17.1	18.1			
Chihuahua	12.4		12.1	12.0	10.9	11.4	11.6
Corregidora					23.5	ND	8.0
Guadalajara		13.8	15.4				
Guasave		10.5	10.9				
Hermosillo	12.7	20.7	12.8				
Juárez					ND		
León				23.8	13.7		
Mocorito		13.5	ND				
Monterrey				12.1	11.9		
Navolato		15.7	14.7	15.0	19.0	19.8	19.6
Nogales	14.7						
Puebla	11.5	11.1	12.4	13.3	13.4	11.7	14.3
Querétaro							
S. Alvarado		13.6	13.4	14.5			
S. Catarina				19.1	15.9	18.2	18.6
San Nicolás	12.0	12.0	11.5	11.0	24.1	13.1	13.5
San Pedro	15.1	15.4	ND				
Tecpan						15.4	
Torreón						17.4	17.0
Tulancingo					ND	22.6	
Uruapan				ND			
<b>PROM.</b>	<b>14.0</b>	<b>14.4</b>	<b>13.1</b>	<b>15.5</b>	<b>16.6</b>	<b>16.2</b>	<b>14.65</b>

Tabla 5: Programa SINDES de ICMA-ML (Resultados 1er Semestres 2016).  
Permanencia Laboral de Empleados de Base (Años).

Fuente: [http://www.icmaml.org/wp-content/uploads/2016/12/Reporte\\_resultados SINDES 1er semestre 2016 vf.pdf](http://www.icmaml.org/wp-content/uploads/2016/12/Reporte_resultados_SINDES_1er_semestre_2016_vf.pdf)

En esta tabla se observa la permanencia laboral por años, donde Chihuahua cuenta con promedio de 12.4 años de servicio (empleados base).

# SECRETARÍA DE DESARROLLO MUNICIPAL

5RH - PERMANENCIA LABORAL DE EMPLEADOS DE CONFIANZA NIVELES MEDIO Y BAJO (AÑOS)							
MUNICIPIO	1er Semestre 2010	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Acapulco					5.5	10.7	ND
Ags			1.7	2.8			
Atizapán	3.2	3.2	3.6				
Badiraguato		ND	3.7	3.8			
Chihuahua	1.0		6.0	5.0	6.4	6.5	6.7
Corregidora					3.5	3.3	7.0
Guadalajara		9.8	6.9				
Guasave		10.8	11.0				
Hermosillo	8.6	9.1	10.9				
Juárez					ND		
León				2.9	4.4		
Mocorito		3.3	ND				
Monterrey				4.1	3.9		
Navolato		3.2	1.4	2.0	3.3	3.3	3.9
Nogales	5.2						
Puebla	2.1	2.3	1.8	2.3	3.1	1.4	2.4
Querétaro							
S. Alvarado		ND	3.0	6.2			
S. Catarina				5.0	5.2	3.0	3.8
San Nicolás	5.9	5.8	6.9	7.4	8.7	8.2	7.1
San Pedro	6.0	ND	ND				
Tecpan						2.3	
Torreón						5.2	5.6
Tulancingo					ND	2.8	
Uruapan				ND			
PROM.	4.6	6.0	5.16	4.1	4.9	4.67	5.2

Tabla 6: Programa SINDES de ICMA-ML (Resultados 1er Semestres 2016).  
Permanencia Laboral de Empleados de Confianza Niveles Medio y Bajo (Años).

Fuente: [http://www.icmaml.org/wp-content/uploads/2016/12/Reporte\\_resultados SINDES 1er semestre 2016 vf.pdf](http://www.icmaml.org/wp-content/uploads/2016/12/Reporte_resultados_SINDES_1er_semestre_2016_vf.pdf)

En esta tabla se observa la permanencia laboral por años, donde Chihuahua cuenta con promedio de 1 año de servicio (empleados de confianza en niveles medio y bajo).

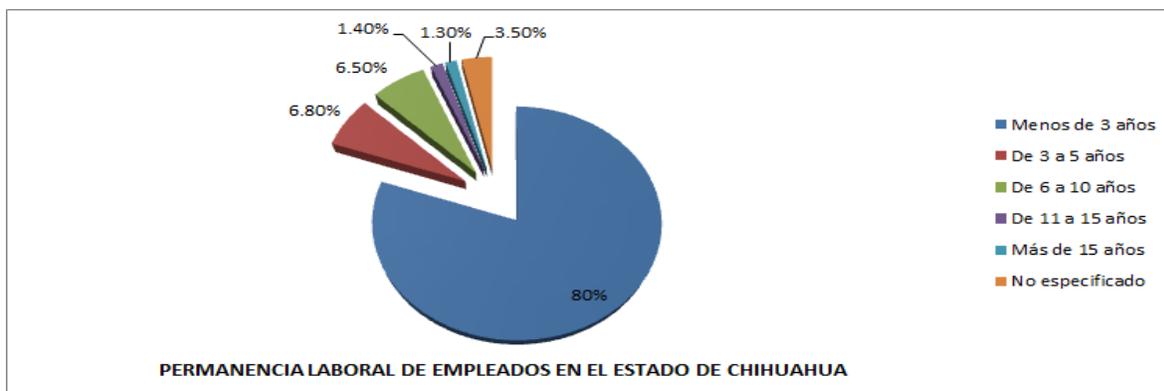
# SECRETARÍA DE DESARROLLO MUNICIPAL

6RH - PERMANENCIA LABORAL EMPLEADOS DE CONFIANZA PRIMER Y SEGUNDO NIVEL (AÑOS)							
MUNICIPIO	1er Semestre 2010	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Acapulco					1.5	2.0	ND
Ags			1.1	3.0			
Atizapán	0.9	1.1	2.1				
Badiraguato		ND	4.9	5.9			
Chihuahua	6.7		1.5	6.2	1.0	3.5	3.7
Corregidora					1.8	3.0	2.0
Guadalajara		2.3	2.5				
Guasave		2.4	2.7				
Hermosillo	3.9	4.5	5.2				
Juárez					ND		
León				4.6	4.8		
Mocorito		4.6	ND				
Monterrey				0.7	1.7		
Navolato		2.6	1.1	1.6	3.1	2.3	3.2
Nogales	2.0						
Puebla	2.5	2.8	1.5	2.2	2.7	0.3	1.4
Querétaro							
S. Alvarado		3.0	2.2	3.1			
S. Catarina				4.8	3.9	1.0	1.1
San Nicolás	5.1	5.7	6.2	5.1	6.4	7.8	3.7
San Pedro	1.6	2.1	ND				
Tecpan						2.1	
Torreón						1.5	3.4
Tulancingo					ND	1.3	
Uruapan				ND			
PROM.	3.1	3.1	2.8	3.7	2.9	2.5	2.6

Tabla 7: Programa SINDES de ICMA-ML (Resultados 1er Semestres 2016).  
Permanencia Laboral de Empleados de Confianza Primer y Segundo Nivel (Años).  
Fuente: [http://www.icmaml.org/wp-content/uploads/2016/12/Reporte\\_resultados SINDES 1er semestre 2016 vf.pdf](http://www.icmaml.org/wp-content/uploads/2016/12/Reporte_resultados_SINDES_1er_semestre_2016_vf.pdf)

En esta tabla se observa la permanencia laboral por años, donde Chihuahua cuenta con promedio de 6.7 años de servicio (empleados de confianza primer y segundo nivel).

De acuerdo con el Censo Nacional de Gobierno Municipales y Delegaciones 2015 (INEGI) en el Estado de Chihuahua se puede ver que el 80% de los funcionarios públicos son cesados de sus puestos en tan sólo 3 años, esto ocasiona que la curva de aprendizaje sea mayor para cada municipio ya que no se cuenta con servidores públicos que cuenten con un proceso de inducción y menos con experiencia en el cargo ocupado.



## SECRETARÍA DE DESARROLLO MUNICIPAL

Para el caso de los municipios de Chihuahua, se puede observar que el 48% de los Presidentes Municipales cuenta con estudios profesionales, mientras que el restante 52% no cuenta con este nivel de estudios; sin embargo no existe información al respecto del grado de estudio de los funcionarios municipales de primer y segundo nivel, por lo que es de suma importancia ir erradicando esta manera de trabajar e ir sumando perfiles adecuados para cada puesto y cada dependencia, con el fin de eficientizar procesos.



**Grafica 3: Relación de Presidentes Municipales con Estudios Profesionales**

**Fuente: Elaboración propia de la Secretaría de Desarrollo Municipal de Gobierno del Estado de Chihuahua**

Por último cabe señalar que actualmente los gobiernos municipales no cuentan con un sistema de evaluación de desempeño de los funcionarios municipales, por lo que no existen incentivos reales e institucionales que premien a aquellos funcionarios que tengan un desempeño destacado en sus funciones, o bien se esfuercen por capacitarse para elaborar sus tareas con mayor calidad.

Por lo anterior, la Secretaría de Desarrollo Municipal trabaja en la capacitación constante de los servidores públicos en todos los municipios y en todos los niveles, reduciendo el tiempo en la curva de aprendizaje logrando así incrementar la eficiencia estas administraciones.

### Subtema 3: Marco legal

Otro tema que es importante reforzar en los gobiernos municipales, especialmente en municipios pequeños y medianos del Estado de Chihuahua, es la actualización y/o creación de reglamentos municipales, ya que actualmente no se cuenta con información exacta sobre el estatus y/o vigencia del marco normativo en los gobiernos municipales, sobre todo en municipios pequeños y medianos.

Al igual que en los temas anteriores, existen experiencias en cuanto al contar con indicadores municipales que permitan identificar la vigencia promedio de los reglamentos municipales, misma que se puede replicar a nivel estatal con el fin detectar en los gobiernos municipales aquellos reglamentos

## SECRETARÍA DE DESARROLLO MUNICIPAL

que tienen un tiempo considerable sin revisarse y por tanto sin actualizarse a las necesidades actuales de la dinámica social y municipal.

### TEMA TRES

Derivado del exceso de actos de corrupción presentados por parte de los gobiernos, estatales, municipales y el gobierno federal, el índice de confianza ciudadana hacia las instituciones gubernamentales y o autoridades se encuentra en niveles de decadencia, desacreditando el trabajo realizado por parte del gobierno y sus instituciones.

Aunado a lo anterior las condiciones de inseguridad actuales en varias regiones o municipios del estado no abonan a contar con condiciones de seguridad adecuadas que detonen una mayor participación ciudadana y que está a su vez influya en el desarrollo comunitario, generando con esto un círculo vicioso en donde la sociedad se retrae en su participación y otros actores negativos se apoderan del territorio y la vida en las comunidades se ve afectada de manera negativa.

# SECRETARÍA DE DESARROLLO MUNICIPAL

## Estructura Programática

### Programa de Planeación y Programación Municipal

1. **Objetivo:** Mejorar las capacidades de los gobiernos municipales en materia de Planeación, así como la elaboración de expedientes técnicos de inversión pública, que impulsen el desarrollo regional y mejoren la calidad de los servicios municipales.

#### **Estrategia:**

- 1.1 Dar asistencia técnica a municipios en cuestión de Planes de Desarrollo Municipal.

#### **Líneas de acción:**

- 1.1.1 Recibir y revisar los Planes Municipales de Desarrollo para garantizar cumplimiento metodológico en la materia.
- 1.1.2 Asesorar y apoyar a gobiernos municipales para la elaboración de Planes Municipales de Desarrollo.

#### **Estrategia:**

- 1.2 Implementar bancos de proyectos de inversión municipal.

#### **Líneas de acción:**

- 1.2.1 Impartir cursos de capacitación en materia de elaboración de expedientes técnicos de inversión pública.
- 1.2.2 Desarrollar y coordinar el sistema de banco de proyecto de inversión municipal.

#### **Estrategia:**

- 1.3 Gestionar recursos para proyectos de asociacionismo municipal.

#### **Líneas de acción:**

- 1.3.1 Gestionar recursos en conjunto con los gobiernos municipales para la elaboración de proyectos que detonen el desarrollo económico o la mejora de la prestación de servicios públicos bajo esquemas asociacionismo municipal.

# SECRETARÍA DE DESARROLLO MUNICIPAL

1.3.2 Realizar diagnóstico sociodemográfico y del entorno y vocación de los municipios del Estado de Chihuahua.

## **Estrategia:**

1.4 Brindar capacitación en materia de medición y evaluación de desempeño a funcionarios municipales.

### **Líneas de acción:**

- 1.4.1 Impulsar a los municipios participantes en programas SINDES.
- 1.4.2 Impartir cursos de capacitación en materia de medición y evaluación del desempeño gubernamental.

## **Estrategia:**

1.5 Ejecutar y promover Agenda para el Desarrollo Municipal.

### **Líneas de acción:**

- 1.5.1 Entregar resultados por parte del INAFED a municipios participantes.
- 1.5.2 Convocar a reuniones de trabajo para realizar el Plan de Mejora de la Gestión con los gobiernos municipales.
- 1.5.3 Presentar resultados del autodiagnóstico a los gobiernos municipales sobre los indicadores de la nueva Agenda para el Desarrollo Municipal.
- 1.5.4 Realizar autodiagnósticos a los gobiernos municipales sobre los indicadores de la nueva ADM.
- 1.5.5 Impartir cursos de capacitación en materia del programa ADM.
- 1.5.6 Convocar e invitar a los gobiernos municipales a participar en el programa ADM.

## **Estrategia:**

1.6 Implementar el Sistema Estatal de Información Municipal.

### **Líneas de acción:**

- 1.6.1 Desarrollar el Sistema de Información Municipal.
- 1.6.2 Diagnosticar instrumentos de información municipal disponibles.

# SECRETARÍA DE DESARROLLO MUNICIPAL

## Programa de Desarrollo Comunitario Municipal

2. Objetivo: Contribuir al desarrollo comunitario municipal mediante mecanismos efectivos que impulsen la planeación participativa en los municipios.

### **Estrategia:**

- 2.1 Gestionar proyectos de infraestructura municipal derivados de los planes de acción comunitaria.

### **Líneas de acción:**

- 2.1.1 Supervisar tanto física como financiera de proyectos municipales.
- 2.1.2 Realizar gestiones de solicitudes de comités de vecinos ante instancias gubernamentales según los resultados de planeación.
- 2.1.3 Elaborar convenios de las acciones a realizar entre gobierno municipal, comité de vecinos y Gobierno del Estado.
- 2.1.4 Asesorar para la correcta integración de los proyectos técnicos.
- 2.1.5 Seleccionar obras y acciones por realizar según planes de acción comunitaria (mejora de escuelas, pavimentación, electrificación, agua potable y alcantarillado).
- 2.1.6 Establecer planes de acción comunitaria en conjunto con la ciudadanía y Gobiernos Municipales.

### **Estrategia:**

- 2.2 Impulsar capacitaciones a ciudadanos en valores de convivencia que promuevan el buen vivir.

### **Líneas de acción:**

- 2.2.1 Organizar de sesiones de planeación participativa en conjunto con la ciudadanía de las comunidades / colonias piloto en los municipios para definir las necesidades y prioridades de la comunidad.
- 2.2.2 Elaborar diagnósticos en conjunto con la ciudadanía en comunidades colonias pilotos en los municipios.

# SECRETARÍA DE DESARROLLO MUNICIPAL

- 2.2.3 Capacitar en materia de planeación participativa a los comités de vecinos.
- 2.2.4 integración de comités de vecinos en diferentes municipios.
- 2.2.5 Diseñar y distribuir manuales de operación para la participación ciudadana en las comunidades.
- 2.2.6 Impartir cursos de valores de convivencia.
- 2.2.7 Habilitar espacios para el diálogo y aprendizaje comunitario en los diferentes municipios.

## Programa de Fortalecimiento Municipal.

- 3. Objetivo: Fortalecer la operación de los gobiernos municipales, mediante la profesionalización de los servidores públicos, mejora del marco regulatorio y manuales operativos, finanzas sanas y acciones de innovación gubernamental.

### Estrategia:

- 3.1 Contar con funcionarios municipales capacitados y con un perfil adecuado de acuerdo a las funciones por desempeñar.

#### Líneas de acción:

- 3.1.1 Capacitar a funcionarios municipales en diferentes temas importantes para la administración.
- 3.1.2 Elaborar programas de capacitación para funcionarios municipales de acuerdo a sus responsabilidades y a su perfil.
- 3.1.3 Realizar en conjunto con los gobiernos municipales, encuestas sobre necesidades de capacitación.

### Estrategia:

- 3.2 Impulsar actualizaciones del marco normativo de cada municipio.

#### Líneas de acción:

- 3.2.1 Elaborar propuesta de actualización del marco normativo municipal.
- 3.2.2 Elaborar diagnóstico del marco normativo municipal.

# SECRETARÍA DE DESARROLLO MUNICIPAL

**Estrategia:**

- 3.3 Elaborar manuales de organización y de políticas y procedimientos de los municipios de Chihuahua.

**Líneas de acción:**

- 3.3.1 Crear en conjunto con los gobiernos municipales medianos y pequeños los manuales de organización del municipio.
- 3.3.2 Crear en conjunto con los gobiernos municipales medianos y pequeños los manuales de políticas y procedimientos de las áreas claves de los gobiernos municipales.

**Estrategia:**

- 3.4 Mejorar la gestión entre Estado-Municipio.

**Líneas de acción:**

- 3.4.1 Canalizar las solicitudes de apoyo o gestorías de los gobiernos municipales a las Secretarías de Gobierno del Estado.

**Estrategia:**

- 3.5 Implementar tecnologías de la información y la comunicación más eficiente entre Estado-Municipio.

**Líneas de acción:**

- 3.5.1 Capacitar a funcionarios municipales en uso de página web y tecnologías de la información.
- 3.5.2 Acordar y firma de convenios con gobiernos municipales para proporcionar servicio de páginas web.
- 3.5.3 Realizar un diagnóstico de infraestructura tecnológica de los municipios.

**Estrategia:**

- 3.6 Asesorar jurídicamente a funcionarios municipales.

**Líneas de acción:**

- 3.6.1 Brindar asesoría jurídica a los gobiernos municipales que así lo soliciten.
- 3.6.2 Asesorar en la elaboración de leyes de ingresos, presupuestos de egresos, comité de adquisiciones y resolutivo de obra pública.

**SIN TEXTO**