Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla
Centro Interdisciplinario de Posgrados
Investigación y Consultoría
Departamento de Ingeniería
Doctorado en Planeación Estratégica y Dirección
de Tecnología

Título de la investigación

Modelo estructural de factores predictores del cambio de administración para la Administración Pública Municipal

Tesis que para obtener el Grado de Doctor
en Planeación Estratégica y Dirección de Tecnología

Presenta
María Teresita Contreras Sombrerero

Puebla, México 2018

UPAEP – Secretaría General
Dirección General de Apoyos Académicos
Dirección del Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación.
Biblioteca Central - **Karol Wojtyla**

Tesis Digitales Restricciones de uso:

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de textos, imágenes, gráficas, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente de donde la obtuvo mencionando el autor o autores involucrados en el documento.

Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla

Centro Interdisciplinario de Posgrados

Investigación y Consultoría

Departamento de Ingeniería

Doctorado en Planeación Estratégica

y Dirección de Tecnología

Se aprueba la Tesis:

Modelo Estructural de Factores Predictores del cambio de administración para la Administración Pública Municipal

Nombre del Alumno

María Teresita Contreras Sombrerero

Comité Asesor

Director de Tesis

Dr. Joel Cruz Calderón

Co-Directora

Dra. Karla Liliana Haro Zea

Asesora

Dra. Ma. Catalina Ovando Chico

Puebla, México.

30 de mayo de 2018.

ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN i

CAPITULO I. PROPÓSITO Y ORGANIZACIÓN 1

1.1 Planteamiento del problema 1

1.2 Preguntas de Investigación 2

1.3 Propósito de la Investigación 2

1.4 Objetivos de investigación 3

1.4.1 Objetivo General 3

1.4.2 Objetivos Específicos 3

1.5 Justificación de la investigación 3

1.6 Alcances y Limitaciones 15

1.6.1 Alcances 15

1.6.2 Limitaciones 15

1.7 Organización del Estudio 16

CAPÍTULO II. MARCO CONTEXTUAL 17

2.1 Los cambios de administración gubernamental en el mundo 17

2.2 Los cambios de Administración Pública (AP) en México 20

2.3 Tipología de los municipios de México 28

2.4 Los municipios en México en materia administrativa 34

2.5 Municipios con mayor índice de marginación 48

2.6 Problemáticas en los municipios 49

CAPÍTULO III. MARCO TEÓRICO 53

3.1 Teorías y modelos que fundamentan la investigación 53

3.1.1 Planeación Estratégica 53
3.1.2 Pensamiento Sistémico 57
3.1.3 Modelo de PEST 59
3.1.4 Análisis Factorial 63
3.1.5 Modelo de gestión para gobiernos locales (Ecuador) 68
3.1.6 Modelos de gestión pública municipal en México 72
CAPÍTULO IV. METODOLOGÍA 74
4.1 Diseño de la Investigación 74
4.2 Hipótesis 75
4.3 Selección de la muestra 75
4.4 Recolección de datos 76
4.4.1 Aplicación del instrumento de recolección 76
4.4.2 Selección del instrumento 81
4.4.3 Sistematización y análisis de datos 82
CAPÍTULO V. DISEÑO DEL MODELO ESTRUCTURAL DE FACTORES PARA EL CAMBIO DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA MUNICIPAL 113
5.1 Análisis de Factores (PEST) 113
5.2 Análisis Estadístico 116
5.2.1 Ficha técnica de la Investigación 119
5.2.2 Escalas de medida 119
5.2.3 Análisis Factorial 121
5.3 Propuesta de modelo estructural de factores para el cambio de administración pública municipal 130
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 137
GLOSARIO 143

SIGLAS 147
REFERENCIAS 151
ANEXOS 161

ÍNDICE DE GRÁFICAS

Gráfica 1. Principales países que realizan publicaciones en materia de Administración Pública al año 5
Gráfica 2. Tipos de documentos publicados 5
Gráfica 3. Principales Revistas donde publican temas de Administración Pública 6
Gráfica 4. Publicaciones en materia de Administración Pública por año. 7
Gráfica 5. Documentos emitidos por filiación. Fuente Copyright 2017. 7
Gráfica 6. Artículos científicos publicados por año en México relacionados con Administración Pública. 8
Gráfica 7. Temáticas abordadas en publicaciones de APM en México de 1994 a 2013 8
Gráfica 8: Presidentas municipales o delegacionales con licenciatura. 35
Gráfica 9: Distribución de los municipios en México 77
Gráfica 10. Municipios Encuestados por Estado. 79
Gráfica 11. Municipios Encuestados por Tipología. 80
Gráfica 12: Gráfica de Sedimentación 125
Gráfica 13: Gráfica de componente en espacio rotado 130

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Proceso de entrega-recepción APF 2018 22
Figura 2. Análisis del entorno general: Análisis PEST 61
Figura 3. Modelo de Gerencia Integral para Gobiernos Participativos Alternativos... 70
Figura 4: Estructura del instrumento de recolección de información 82
Figura 5: Barreras para recolección de información en el ámbito municipal 112
Figura 6: Análisis PEST que inciden en el cambio de administración para la APM. 113
Figura 7. Modelo teórico de factores predictores del cambio de administración en la APM. 118
Figura 8: Modelo propuesto para cambio de Administración Municipal 131
Figura 9. Actores que intervienen en la ejecución del modelo de factores predictores del cambio de administración en la Administración Pública Municipal. 134
Figura 10. Matriz de seguimiento de indicadores de desempeño del modelo para el cambio de Administración Pública Municipal..... 136

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Artículos científicos publicados en México en materia de APM. 9
Tabla 2. Grado de Estudios Municipio de Cuatlancingo (Puebla) 13
Tabla 3. Grado de estudios funcionarios públicos del municipio de Tehuacán (Puebla) 14
Tabla 4. Estados cuentan con un sistema informático para llevar a cabo los procesos de Entrega-Recepción. 25
Tabla 5. Municipios ganadores del premio a las mejores prácticas de gobiernos locales 2017. 28
Tabla 6. Número de Municipios por Entidad Federativa 29
Tabla 7. Tipología de los municipios según su tamaño de población. 30
Tabla 8. Estructuras de operación disimiles en los municipios. 33
Tabla 9: Municipios con régimen de elección de usos y costumbres, por entidad y municipio según su forma de votación. 34
Tabla 10. Elementos de planeación en las administraciones públicas municipales, por entidad federativa. (Parte 1) 37
Tabla 11. Elementos de planeación en las administraciones públicas municipales, por entidad federativa. (Parte 2) 38
Tabla 12. Elementos de planeación en las administraciones públicas municipales, por entidad federativa. (Parte 3) 39
Tabla 13. Elementos de planeación en las administraciones públicas municipales, por entidad federativa. (Parte 4) 40
Tabla 14. Elementos de planeación en las administraciones públicas municipales, por entidad federativa. (Parte 5) 41
Tabla 15. Elementos de planeación en las administraciones públicas municipales, por entidad federativa. (Parte 6) 42
Tabla 16. Elementos de planeación en las administraciones públicas municipales, por entidad federativa. (Parte 7) 44

Tabla 17. Equipo informático en funcionamiento en las instituciones de las administraciones públicas municipales, por entidad federativa. (Parte 1) 45
Tabla 18. Equipo informático en funcionamiento en las instituciones de las administraciones públicas municipales, por entidad federativa. (Parte 2) 46
Tabla 19. Equipo informático en funcionamiento en las instituciones de las administraciones públicas municipales, por entidad federativa. (Parte 3) 47
Tabla 20. Los 10 municipios con mayor Índice de Marginación, 2010. 48
Tabla 21. Principales limitaciones institucionales del gobierno municipal. 51
Tabla 22. Visión ortodoxa de la planeación estratégica 54
Tabla 23. Visión no ortodoxa de la planeación estratégica. 56
Tabla 24. Aplicaciones del Pensamiento Sistémico. 58
Tabla 25. Índice Kaiser-Meyer-Olkin (KMO). 67
Tabla 26. Alcance de la investigación. 74
Tabla 27: Municipios encuestados 79
Tabla 28. Agrupación de variables en factores. 117
Tabla 29. Matriz para representar un modelo de AF 118
Tabla 30. Ficha técnica de investigación. 119
Tabla 31. Escalas de medida para modelo estructural. 120
Tabla 32: Matriz de correlaciones[a] 121
Tabla 33: Estadísticas de fiabilidad 122
Tabla 34. Prueba de KMO y Bartlett[a] 123
Tabla 35: Matriz anti-imagen 124
Tabla 36: Varianza total explicada 126
Tabla 37. Matriz de Componente 127
Tabla 38. Matriz de Componente Rotado[a] 128
Tabla 39: Agrupación de Variables 128
Tabla 40: Comunalidades 129

RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo proponer una modelo estructural de factores predictores del cambio de administración para la Administración Pública Municipal (APM), apoyado en la planeación estratégica.

El tipo de investigación es exploratoria, descriptiva, correlacional y explicativa.

El tipo de muestreo empleado para el presente estudio fue no probabilístico de tipo intencional, toda vez que la encuesta fue aplicada a funcionarios públicos con características homogéneas.

El instrumento aplicado estuvo organizado en 5 dimensiones (Normatividad, Temporalidad, Planeación Estratégica, Comunicación y Clima Organizacional) con un total 23 ítems.

Asimismo, el estudio mostró que un modelo para el cambio de administración es de suma relevancia en la APM, ya que en la actualidad es un área no abordada, dadas las condiciones y factores que influyen en la gestión de la APM.

ABSTRACT

The objective of this research is to propose a structural model of predictive factors for the change of administration for the Municipal Public Administration (MPA), supported by strategic planning.

The type of research is exploratory, descriptive, explanatory and transversal.

The type of sampling used for the present study was non-probabilistic of the intentional type, since the survey was applied to public officials with homogeneous characteristics.

The applied instrument was organized in 5 dimensions (Normativity, Temporality, Strategic Planning, Communication and Organizational Climate) with a total of 23 items.

Also, the study showed that a model for the change of administration is very important in the Municipal Public Administration since it is currently an area not addressed, given the conditions and factors that influence the management of the MPA.

INTRODUCCIÓN

El presente estudio lleva a cabo un análisis de factores predictores del cambio de administración para la APM, con base en el análisis de factores Políticos, Económicos, Socio-culturales, Tecnológicos (PEST) y el análisis factorial (AF) se realiza la propuesta de un modelo que contribuirá a que el cambio de administración municipal se lleve a cabo de manera planeada y organizada.

La muestra fue tomada de municipios metropolitanos, urbanos y rurales sin usos y costumbres en México, tomando como base la aplicación de una encuesta a 25 funcionarios públicos, que contarán con experiencia en la APM y que además hubieran ocupado un cargo de jefe de departamento en adelante, toda vez que la parte estratégica recae a partir de ese tipo de puestos.

Es preciso mencionar que, de acuerdo con la Guía de indicadores de buen gobierno en las entidades federativas existe muy poca información sobre la organización y el funcionamiento de los gobiernos estatales, incluso información básica sobre recursos humanos, prácticas de gestión financiera y controles internos es escasa. Esta carencia es un freno al avance de la investigación, pero también es una limitante grave a los esfuerzos de reforma, pues sin un buen diagnóstico cualquier recomendación de política es puesta en duda. (Cejudo, Gerhard, & Zabaleta, 2009, p. 9)

Sin embargo, actualmente existen organizaciones que miden el desempeño de los gobiernos tal es el caso del Instituto Mexicano para la Competitividad (IMCO) el cual es un centro de investigación aplicada basada en evidencias en materia de políticas públicas, quien en el Índice de Competitividad Internacional 2017 ubica a México en el lugar 36 entre 43 países y en el subíndice de Gobierno lo ubica en el lugar 27. (IMCO, 2017)

Según el Anuario Mundial de Competitividad 2016 emitido por la The International Institute for Management Development (IMD), México ocupa el lugar 45 entre 61 economías donde uno de los indicadores que evalúa es la eficiencia gubernamental, en este sentido de acuerdo a los indicadores identificados, México es un país que se encuentra en posiciones muy bajas en los rubros de eficiencia gubernamental.(IMD, 2016)

Por otra parte, en el contexto de cambios de administración de manera general, países como Argentina y Puerto Rico cuentan con leyes o reglamentos para realizar el cambio de administración, sin embargo, México aún no cuenta con una la ley relacionada con este tema, lo que representa elemento primordial para sentar las bases de un modelo para cambio de administración para la Administración Pública,

Por otro lado, *Guatemala durante su vida democrática ha tenido cambios de administración de gobierno cada cuatro años, tal y como lo establece la Constitución Política de la República, donde en el transcurso de veinte años no ha gobernado durante dos períodos consecutivos o alternos el mismo partido político, lo cual ha generado como resultado inevitable el cambio de los principales tomadores de decisión en el nivel político y, en ausencia de una ley del servicio civil reformada, también de gran parte de los equipos técnicos de las diferentes instituciones gubernamentales. Estos cambios han dificultado que el país cuente con políticas públicas que trasciendan los períodos de gobierno, evitando muchas veces que las iniciativas y esfuerzos importantes que se han implementado por medio de programas, proyectos o acciones específicas tengan continuidad. Conscientes de esta problemática, la actual administración de gobierno ha preparado un proceso de transición con las autoridades entrantes, que tiene como objetivo trasladarles información relevante vinculada con los principales programas, políticas públicas y procesos iniciados durante la administración.*(Secretaría de Planificación Gobierno de Guatemala, 2016, p. 9)

Sin embargo, *cada país adopta, según su tradición, diferentes herramientas para institucionalizar los procesos de cambio de poder, algunos establecen normativa específica, en este sentido, Puerto Rico, es uno de los pocos países de América Latina, donde una ley regula el proceso de transición, y establece que el mismo debe iniciarse cuatro 4 días después de celebradas las elecciones. Asimismo, esta ley define y regula tanto el concepto de transición como las herramientas que asistirán el mismo. El ejemplo de Puerto Rico, marca la agenda que debería seguirse en la región, para lograr comenzar a trabajar en proyectos que permitan pensar en generar nuevas herramientas institucionales para establecer transiciones ordenadas*. (Campos & Castro, 2015, p. 3)

Según Cabrero & Arellano (2014) en su libro los gobiernos municipales a debate, por lo que se refiere a la APM, la falta de continuidad en planes y programas de gestión se hace presente en todo momento, se encuentran funcionarios municipales con escasa o nula experiencia en los asuntos públicos locales, con antigüedad en los puestos que en la mayoría de los casos no rebasa tres años, que se van con los periodos de gobierno y difícilmente culminan un proyecto integral de mejoras o de atención a los problemas públicos del municipio.

El presente trabajo de investigación está organizado de la siguiente manera:

En el capítulo I se aborda el propósito y organización del estudio, presentando las características generales del trabajo de investigación.

En capítulo II contextualiza la realidad de la Administración Pública en el mundo y en México, sustentada con información de artículos en revistas científicas, bases de datos y libros relacionados con este estudio.

En el capítulo III se presenta el marco teórico, abordando los modelos teóricos que sirvieron como referencia teórica para la presente investigación.

En el capítulo IV se presenta la metodología empleada para el desarrollo del trabajo de investigación.

Finalmente, el capítulo V presenta el diseño de un modelo estructural de factores predictores del cambio de administración para la Administración Pública Municipal, donde el modelo queda en propuesta derivado de las limitaciones para su validación en el contexto municipal.

CAPITULO I. PROPÓSITO Y ORGANIZACIÓN

1.1 Planteamiento del problema

En lo que respecta a los municipios, México presenta grandes diferencias según sus distintas regiones, además desde luego de los importantes contrastes económicos al interior de éstas, a pesar de lo cual todas ellas tienen la misma unidad jurídico política: el municipio. (Pineda, 2014, p. 69)

En este orden de ideas, la realidad nacional de la problemática municipal, en el caso específico del tema de cambio de administración, se puede afirmar que es la fragilidad del marco normativo la causa principal que facilita que cada tres años sean desmantelados material y humanamente los Ayuntamientos; así como el que sean interrumpidos o cancelados sin mayor restricción o evaluación alguna, los programas y acciones de gobierno por las nuevas autoridades. (C. Rodríguez, 2007, p. 6)

Por otra parte, cuando una organización define un camino, todos están obligados a seguir, estén de acuerdo o no. Hay quien puede salir de la escena, pero es un factor inusual, de esta manera la transición se caracteriza por un proceso gradual, adaptativo y, como un fundamento darwiniano donde el éxito está condicionando la capacidad de entender y desarrollar mecanismos para asegurar la continuidad del sistema. (Dias, 2008, p. 86)

Con base en lo anterior y de acuerdo a la literatura explorada, los antecedentes que existen sobre cambio de administración son de corte empresarial lo cual deja entrever que existe una oportunidad para realizar la revisión de este tema específicamente para la APM (particularmente municipios metropolitanos, urbanos y rurales sin usos y costumbres) en este sentido el tema que se aborda en este trabajo de investigación versa sobre el diseño de un modelo estructural de factores predictores

de cambio de administración para la APM que permita ser una guía que apoye al proceso de transición administrativa gubernamental para los municipios en México.

De acuerdo con Cabrero & Arellano (2014) la institución municipal en México adolece de obsolescencia en sus estructuras de gobierno y Administración, no obstante, es importante mencionar que México cuenta 2463 municipios, clasificados de acuerdo a la población por municipio, dichos municipios con distintas características heterogéneas, lo cual dificulta realizar los procesos de transición de cambio de administración de manera planeada y organizada, dichas características van desde características administrativas, usos y costumbres, analfabetismo, formación académica, infraestructura, todas estas variables dificultan homogenizar los procesos de transición.

1.2 Preguntas de Investigación

- ¿Existen elementos que fundamenten los procesos de cambio de administración en la Administración Pública Municipal?
- ¿Qué elementos fundamentan la estrategia de cambio de administración en la Administración Pública Municipal?
- ¿Es claro el conocimiento por parte de los involucrados en el proceso cambio de Administración Pública Municipal?
- ¿Cuáles son los ejes que deben sustentar un modelo para cambio de Administración Pública Municipal?

1.3 Propósito de la Investigación

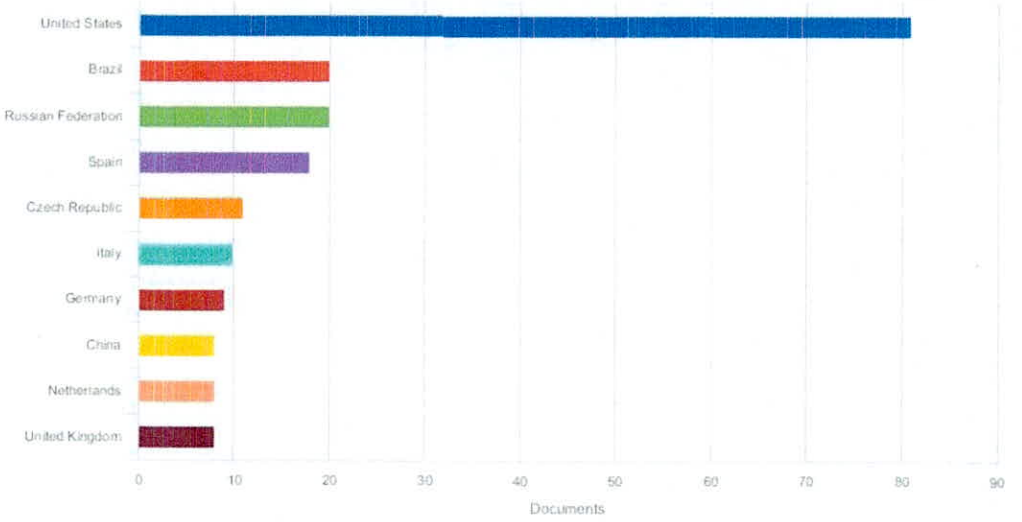
Diseñar un modelo que permita el análisis de los factores predictores de cambio de administración municipal tomando como objeto de estudio municipios de México (metropolitanos, urbanos y rurales sin usos y costumbres) durante el segundo semestre de 2017, no se omite mencionar que el modelo propuesto podrá ser referente

de mayor valor en términos de impacto social con la finalidad de dar cumplimiento a los principios eficiencia, eficacia y economía, de acuerdo a lo anterior y a la exploración de la literatura explorada, no se han asociado estudios que planteen modelos relacionados con el cambio de administración en la APM, por lo tanto la investigación planteada contribuirá a diseñar un modelo que favorezca mediante innovación el cambio de administración en la APM, al mismo tiempo servirá de marco de referencia a cualquier orden de gobierno de la administración dejando a un lado la alternancia política.

Al realizar la revisión la literatura, se identificó que las publicaciones relacionadas con la Administración Pública (AP) son limitadas, tal y como lo muestra revisión de la literatura. (Gráficas 1 a 7)

Se diseñará un modelo dirigido a municipios de la APM metropolitanos, urbanos y rurales sin usos y costumbres.

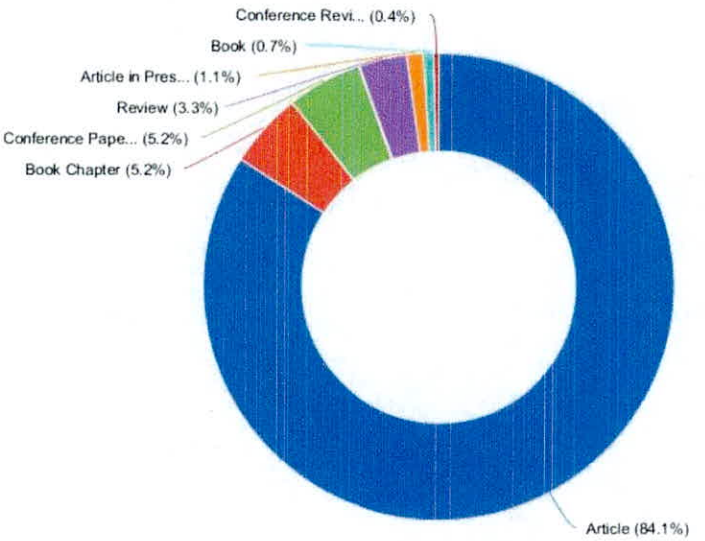
Gráfica 1. Principales países que realizan publicaciones en materia de Administración Pública al año.



Fuente: (Copyright Elsevier B.V. Todos los derechos reservados, 2017)

En la gráfica 1, se presentan los 10 principales países que realizan publicaciones en materia de administración pública al año, resaltando en la primera posición Estados Unidos.

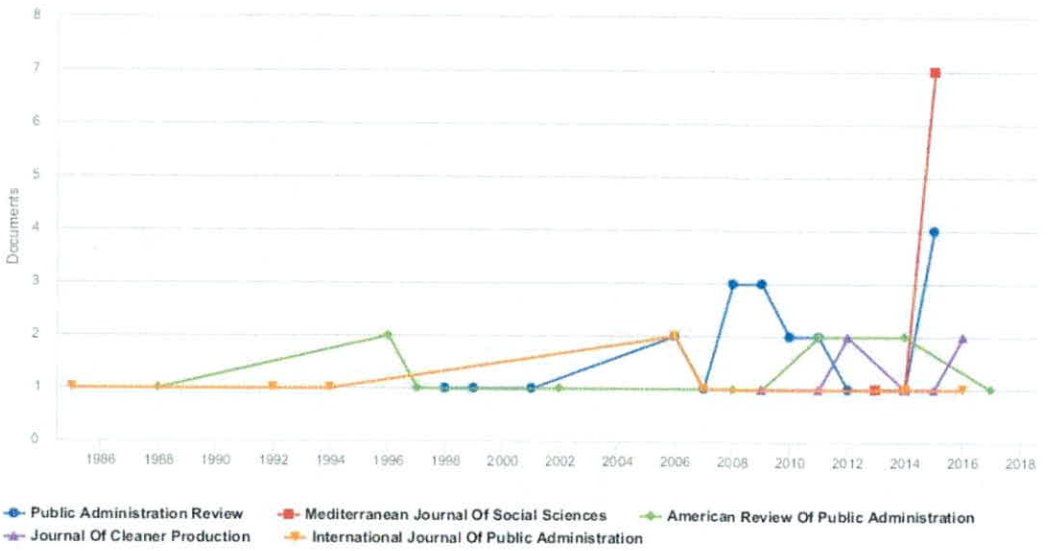
Gráfica 2. Tipos de documentos publicados.



Fuente: (Copyright Elsevier B.V. Todos los derechos reservados., 2017)

En la gráfica 2, se presentan los principales tipos de publicaciones a nivel mundial en materia de AP, destacando que el 84.1% está relacionado con artículos.

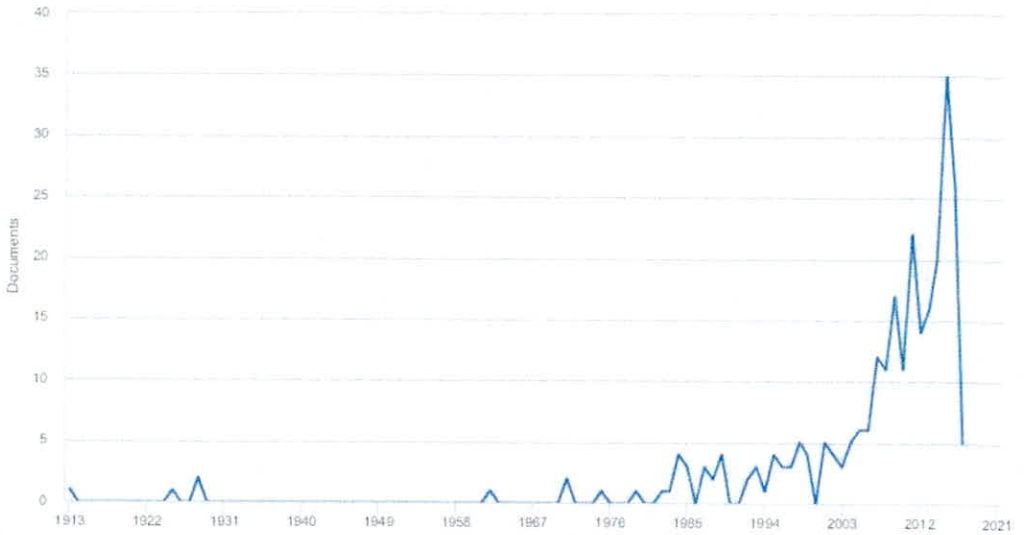
Gráfica 3. Principales Revistas donde publican temas de Administración Pública.



Fuente: (Copyright Elsevier B.V. Todos los derechos reservados., 2017)

La Gráfica 3 presenta las principales revistas que publican artículos de administración pública, donde Mediterranean Journal Of Social Sciences es la revista que cuenta con más publicaciones realizadas en 2014.

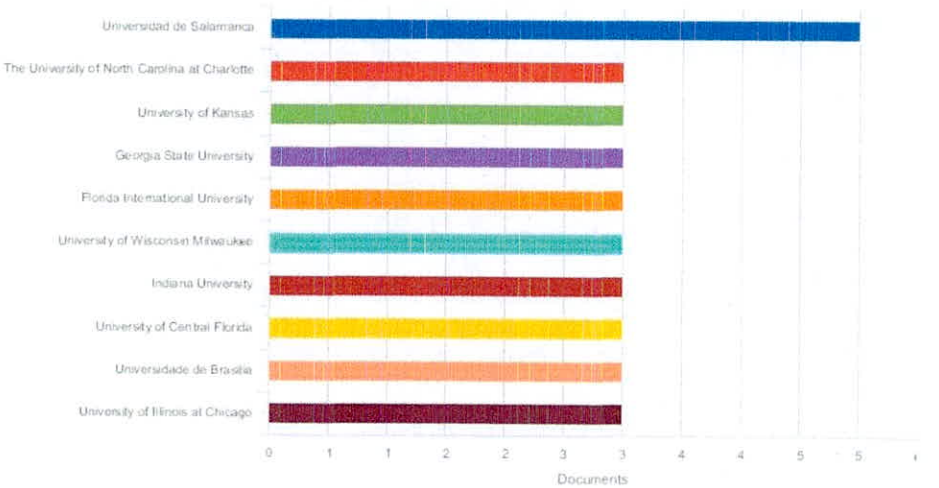
Gráfica 4. Publicaciones en materia de Administración Pública por año.



Fuente: (Copyright Elsevier B.V. Todos los derechos reservados., 2017)

La gráfica 4 presenta las publicaciones emitidas por año.

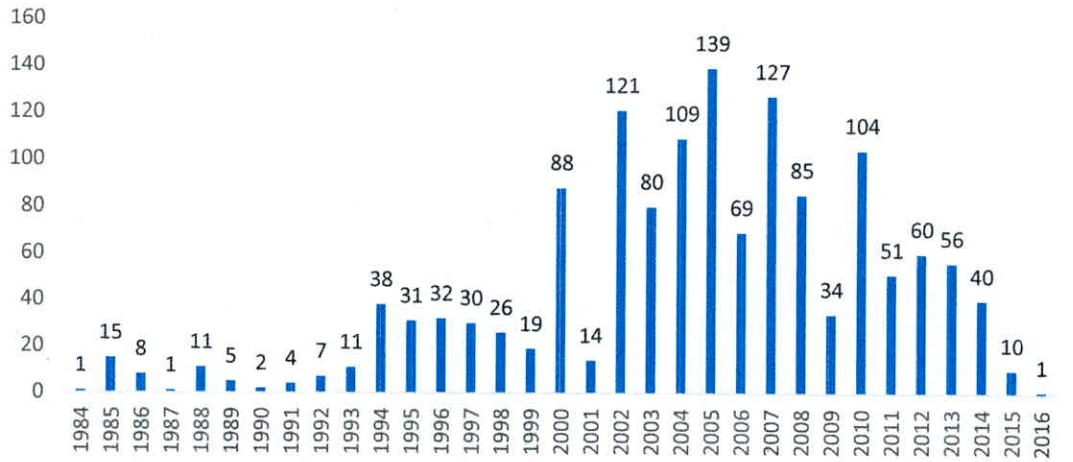
Gráfica 5. Documentos emitidos por filiación. Fuente Copyright 2017.



Fuente: (Copyright Elsevier B.V. Todos los derechos reservados., 2017)

La gráfica 5 muestra los documentos emitidos por filiación, destacando en el primer lugar la Universidad de Salamanca.

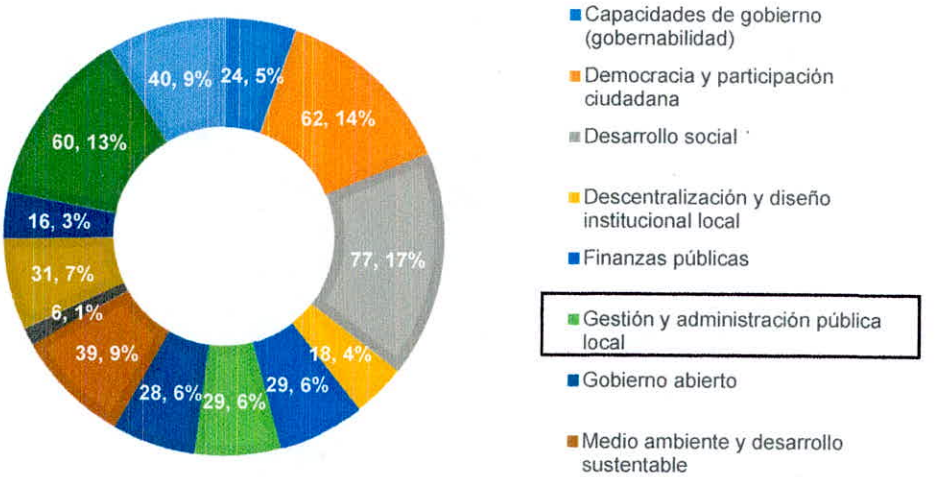
Gráfica 6. Artículos científicos publicados por año en México en materia de AP.



Fuente: Elaboración propia con base en: Catálogo de publicaciones sobre gobiernos municipales. (Sánchez, Téllez, Guzmán, & Adelia, 2016).

La gráfica 6 refiere los artículos publicados por año en México relacionados con temas de Administración Pública, destacado que en 2015 y 2016 el número de publicaciones fueron de 10 y 1 respectivamente.

Gráfica 7. Temáticas abordadas en publicaciones de APM en México de 1994 a 2013



Fuente: Elaboración propia con base en: Catálogo de publicaciones sobre gobiernos municipales. (Sánchez et al., 2016).

La gráfica 7 muestra las temáticas abordadas en publicaciones de administración pública en México, siendo el mayor referente el rubro de desarrollo social con 77.17% de publicaciones en 2017.

La información presentada en las gráficas de la 1 a la 7, sirve como referente en la presente investigación, poniendo en antecedente que la investigación científica en el contexto de AP aún es un tema poco abordado, más aún cuando se trata sobre modelos de cambio de administración.

Para tener una idea más clara sobre la producción científica en el ámbito de la APM en México se presenta en la Tabla 1 el resumen del Catálogo de publicaciones sobre gobiernos municipales realizado por el departamento de Estudios Regionales-INESER adscrito a la Universidad de Guadalajara, en el cual se ha compilado la producción académica realizada entre 2012 y 2016 en el campo de estudio de los gobiernos municipales.

Tabla 1.
Artículos científicos publicados en México en materia de APM.

	2012	2013	2014	2015	2016	Total general
Artículo en revista	21	33	18	5	1	78
Capítulo de libro	29	15	14	2	0	60
Documento de trabajo	0	0	2	0	0	2
Libro	6	5	5	3	0	19
Memorias de eventos académicos	4	3	1	0	0	8
Total general	**60**	**56**	**40**	**10**	**1**	**167**

Fuente: Elaboración propia con información del Catálogo de publicaciones sobre gobiernos municipales. (Sánchez et al., 2016)

En el sector público, el hecho de que los trabajadores constituyan la principal entrada en la prestación de servicios deriva en otorgarle una gran importancia a la

gestión de los recursos humanos, ya que estos son el mayor valor estratégico con que cuenta la administración para operar y adaptarse al cambio. (M. I. García, 2007)

Las instituciones públicas necesitan urgentemente estrategias de recursos humanos coherentes con sus actuaciones que permitan cubrir sus necesidades. (Androniceanu, 2012, p. 50)

En México la Red de Investigadores de Gobiernos Locales (IGLOM) por su parte es una red de investigadores y profesionales especializados en materia de gobierno, política, gestión pública y desarrollo de los ámbitos municipal y estatal; se centra en realizar investigaciones de corte social, democracia, federalismo entre otros.

En este mismo sentido el Centro de Investigación y Docencias Económicas (CIDE) en sus publicaciones se ha centrado en políticas públicas locales, sin embargo, no ha abordado temas relacionados con los cambios de administración.

El Catálogo de publicaciones sobre Gobiernos Municipales desarrollado por el Departamento de Estudios Regionales (INESER) de la Universidad Autónoma de Guadalajara, en un proyecto de investigación que tiene como objetivo presentar el estado del arte de las investigaciones sobre gobiernos municipales en los últimos treinta años", y la principal motivación fue determinar la existencia de investigaciones sobre gobiernos municipales y cuáles eran las nuevas líneas de investigación, abiertas o agotadas, a partir de una revisión en línea del currículum de los miembros de la Red de Investigadores en Gobierno Locales Mexicanos (IGLOM), el catálogo de fuentes literarias cuenta con 2,128 registros.

Además, incluye 1,429 documentos con registros de los gobiernos municipales desde 1984, divididos en trece categorías tales como: capacidades, democracia, desarrollo social, finanzas, gestión, gobierno abierto, descentralización, medio

ambiente, promoción económica, políticas públicas, relaciones gubernamentales y servicios públicos municipales.

Los temas más estudiados son políticas públicas locales, descentralización, y democracia y participación ciudadana.

De acuerdo con el Catálogo de publicaciones sobre gobiernos municipales (Sánchez et al., 2016) los temas que más se han abordado en la publicación de artículos relacionados con gobiernos locales o municipales son:

- Alternancia política y Gestión Municipal, Oaxaca.
- Auditoría integral de la obra pública, Hermosillo Sonora
- Capacitación hacia la trasparencia: instituto municipal de documentación Torreón, Coahuila.
- Centro de Servicios y atención ciudadana. Malinalco, México.
- Ciudadanía y gobierno municipal trabajando juntos para ser mejores en Naucalpan, Estado de México.
- Comercio en vía pública en Santiago de Querétaro, Querétaro.
- Democracia y gestión pública municipal.
- Desconcentración territorial de la administración municipal. Parras Coahuila.
- El administrador municipal en Tijuana, Baja California.
- El desarrollo organizacional en la administración municipal: el caso de León, Guanajuato.
- El municipio de León (1989-1999) ¿Consolidación de un proyecto innovador?
- EL municipio de San Luis Potosí (1989-1999) Gestión municipal en un contexto de alternancias e ingobernabilidad.
- Gobernabilidad Calnali, Hidalgo.
- Hacia la instauración de un Servicio Profesional de Carrera. Naucalpan de Juárez, México.

- Innovaciones al interior de las estructuras administrativas municipales.
- Jornadas intensivas de trabajo "JIT´s" programa desarrollado por un solo municipio. Izúcar de Matamoros, Puebla.
- La nueva gestión de los servicios públicos municipales. Un programa estratégico del municipio de Morelia.
- Licencias por cita en Miguel Hidalgo, Distrito Federal.
- Menos papel. San Nicolás de los Garza, Nuevo León
- Modernización administrativa en Aguascalientes, Aguascalientes (Programa municipio virtual, municipio de la ciudad de Aguascalientes).
- Modernización del registro inmobiliario municipal en Mexicali, Baja California.
- Plan de modernización catastral-predial de Guadalajara.
- Política pública de atención ciudadana: Gobierno itinerante. Iztacalco, Distrito Federal.
- Programa de modernización Catastral. La Huacana, Michoacán.
- Programa Integral de modernización administrativa en Aguascalientes, Aguascalientes.
- Programa municipal para el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo del Milenio, Puerto Vallarta, Jalisco.
- Sistema de consulta de las permisibilidades del uso de suelo. Guadalajara, Jalisco.
- Sistema de Gestión, organización, soporte y proyección a la decisión municipal (SOS municipal). Naolinco, Veracruz.
- Supervisión de servicios públicos en Puebla, Puebla.

Por otra parte, se realizó un análisis de los servidores públicos en servicio que cuentan con experiencia en la APM y grado de estudios, de acuerdo a las publicaciones de transparencia 2017 de las respectivas páginas web de los municipios de Tehuacán y Cuautlancingo (Puebla), la tabla 2 y 3 contiene la estadística correspondiente.

Tabla 2.
Grado de Estudios Municipio de Cuautlancingo (Puebla)

Adscripción	Sexo	Estudios	Experiencia en administración pública	Años
Presidente	Masculino	Licenciatura	No	0
Secretario General	Masculino	Licenciatura	Si	6
Síndico Municipal	Masculino	Bachillerato	Si	1
Gobernación	Femenino	Licenciatura	Si	1
Grupos Vulnerables	Masculino	Educación Media Superior	Si	4
Salubridad y asistencia social	Masculino	Secundaria	Si	2
Industria y Comercio	Femenino	Carrera técnica Programador Analista	No	0
Desarrollo Social y Asuntos Metropolitanos	Masculino	Licenciatura	No	0
Hacienda y Patrimonio Municipal	Masculino	Licenciatura	No	0
Obras Públicas	Masculino	Bachillerato	No	0
Agricultura y Ganadería	Masculino	Secundaria	No	0
Educación, actividades deportivas y culturales	Femenino	Licenciatura	Si	2
Turismo	Femenino	Primaria	No	0
Migración, Trabajo y Medio ambiente	Masculino	Licenciatura	Si	3
		TOTAL	**14**	

Fuente: Elaboración propia con información publicada en el portal del municipio de Cuautlancingo 2017. http://ayuntamiento.cuautlancingo.gob.mx/

De acuerdo a lo publicado en la página web del municipio de Cuautlancingo en 2017, el 50% de los funcionarios públicos de puestos clave cuentan experiencia en la APM y el 50% cuenta con estudios a nivel licenciatura.

Tabla 3.
Grado de estudios funcionarios públicos del municipio de Tehuacán (Puebla)

Cargo	Sexo	Estudios	Experiencia en administración pública	Años
Presidente	Femenino	Contaduría Técnica	Si	10
Secretario General	Masculino	Maestría	Si	3
Síndico Municipal	Masculino	Licenciatura	No	0
Desarrollo Urbano	Femenino		No	0
Comisión de Grupos Vulnerables, Juventud y Equidad entre Géneros	Masculino	Licenciatura Trunca	Si	6
Comisión de Patrimonio Histórico y Deportes	Masculino	Secundaria	Si	3
Comisión de Salubridad y Asistencia Pública	Femenino	Licenciatura	No	0
Comisión de Industria, Comercio, Agricultura y Ganadería	Masculino	Pasante	No	0
Comisión de Servicios Públicos Municipales	Masculino	Licenciatura	Si	4
Comisión de Patrimonio y Hacienda Pública Municipal	Femenino	Licenciatura	No	0
Comisión de Nomenclatura	Femenino	Licenciatura	Si	3
Comisión de Ecología y Medio Ambiente	Femenino	Licenciatura	No	0
Comisión de Gobernación, Justicia y Seguridad Pública	Masculino	Licenciatura	No	0
		TOTAL	**13**	

Fuente: Elaboración propia con información publicada en el portal del municipio de Tehuacán 2017. http://web.tehuacan.gob.mx

De acuerdo a lo publicado en la página web del municipio de Tehuacán en 2017, el 54% de los funcionarios públicos de puestos clave cuentan experiencia en la APM y el 61% cuenta con estudios a nivel licenciatura.

Se toman como referencia estos municipios, ya que son de los municipios más importantes en el estado de Puebla.

Con base en la literatura explorada se justifica realizar la presente investigación, toda vez que no se han abordado estudios sobre modelos de cambio de administración.

1.6 Alcances y Limitaciones

1.6.1 Alcances

- Esta investigación propone un modelo de cambio de administración para la APM sin llegar a ser una normativa o una legislación, sin considerar a municipios de usos y costumbres.
- El modelo propuesto puede ser marco de referencia para cualquier orden de gobierno en la administración pública.
- 25 municipios (metropolitanos, urbanos y rurales sin usos y costumbres) de México durante el 2º. Semestre de 2017.
- El enfoque del término «cambio de administración» es organizacional no político.

1.6.2 Limitaciones

- Las condiciones heterogéneas de los municipios no permiten generar un modelo estandarizado.
- Acceso limitado a la información por parte de los municipios, derivado de que intervienen diferentes intereses, lo cual hace que tengan demasiada cautela para proporcionar información.
- Los funcionarios públicos adscritos a los municipios en su mayoría no cuentan con experiencia en la APM.
- Exclusión de municipios con usos y costumbres.
- En el contexto municipal la información para conducir investigaciones es restringida.

1.7 Organización del Estudio

A través de esta investigación se llevará a cabo el diseño de un modelo considerando información generada hasta el segundo semestre 2017, considerando los siguientes ejes:

- El capítulo I, aborda las características generales del trabajo de investigación, así como la justificación para desarrollar el Modelo Estructural de Factores Predictores del cambio de administración para la administración pública municipal.

- El capítulo II, contextualiza la realidad de la AP en el mundo y en México en materia de cambios de administración considerando antecedentes existentes hasta la publicado en la actualidad, con la finalidad de conocer las aportaciones realizadas en esta materia.

- El capítulo III, aborda los modelos teóricos que sirvieron como referencia teórica durante el desarrollo de la presente investigación.

- En el capítulo IV, se presenta la metodología empleada para el desarrollo del trabajo de investigación destacando: el tipo de estudio, diseño de la investigación, hipótesis, determinación de muestra, método de recolección de datos.

- En el capítulo V, se propone un modelo estructural de factores predictores del cambio de administración para la APM. Este estudio aborda el cambio de administración para municipios de México considerando a partir de los resultados establecer las líneas de acción que formarán parte de propuesta.

CAPÍTULO II. MARCO CONTEXTUAL

El presente capítulo presenta el contexto sobre los cambios de administración en el mundo y en México, además introduce a las generalidades del entorno municipal.

2.1 Los cambios de administración gubernamental en el mundo

Durante la vida democrática de Guatemala han sucedido cambios de administración de gobierno cada cuatro años, tal y como lo establece la Constitución Política de la República. En el transcurso de veinte años no ha gobernado durante dos períodos consecutivos o alternos el mismo partido político, lo cual ha generado como resultado inevitable el cambio de los principales tomadores de decisión en el nivel político y, en ausencia de una ley del servicio civil reformada, también de gran parte de los equipos técnicos de las diferentes instituciones gubernamentales. Estos cambios han dificultado que el país cuente con políticas públicas que trasciendan los períodos de gobierno, evitando muchas veces que las iniciativas y esfuerzos importantes que se han implementado por medio de programas, proyectos o acciones específicas tengan continuidad. Conscientes de esta problemática, la administración de gobierno 2012-2016, preparó un proceso de transición con las autoridades entrantes, que tuvo como objetivo trasladar información relevante vinculada con los principales programas, políticas públicas y procesos iniciados durante la administración 2012-2016. (Secretaría de Planificación Gobierno de Guatemala, 2016, p. 9).

El proceso de transición gubernamental se llevó a cabo con el acompañamiento técnico del Sistema de las Naciones Unidas (SNU) y la coordinación de la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia, lo cual permitió la identificación y traslado de información estratégica de 85 instituciones que priorizaron procesos, temas y acciones institucionales determinantes para el desarrollo del país. (Secretaría de Planificación Gobierno de Guatemala, 2016, p. 10)

En México, la administración pública se encuentra en un proceso histórico de cambio institucional que representa una transición para pasar de un sistema de lealtades personales a un sistema institucional, basado en el fortalecimiento y apego a las instituciones, a partir de nuevas reglas en el ámbito gubernamental. Este proceso de cambio institucional ha prevalecido durante más de un siglo. El sistema de botín (sistema de despojo), producto de un perfil patrimonialista, corporativista y de reparto, ha comenzado a cambiar debido a la aprobación de cuatro medidas fundamentales (González, 2009, p. 75):

- Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información (Diario Oficial de la Federación, 2015).- Esta fue una decisión significativa no sólo al interior de la propia administración pública federal, sino hacia la vinculación de los ciudadanos con el gobierno. (González, 2009, p. 94)
- Creación del IFAI (2003) hoy conocido como INAI (Instituto Nacional de Transparencia, Acceso a la Información y Protección de Datos Personales)
- Ley del Servicio Profesional de Carrera(Diario Oficial de la Federación, 2006)
- Creación de la Secretaría de la Función Pública (2003)

El éxito de cualquier tentativa de cambio institucional no depende simplemente de los recursos que controlan quienes los proponen, sino de la naturaleza del poder y de las reglas institucionalmente específicas por las que se reproducen, asignan y controlan los recursos. (González, 2009, p. 88)

En palabras de M. Barba & Serrano (2015), en cuanto más integran los ayuntamientos la gestión de recursos humanos en su planificación mejores resultados obtienen.

Aquellos ayuntamientos que forman a sus empleados de forma habitual y continua consiguen aumentar la capacidad de los mismos. No obstante, a pesar de este efecto favorable, a la formación de la administración pública se le achaca el estar desligada de la detección de necesidades y de las políticas de personal. Tampoco garantiza, sobre todo a nivel directivo, la transferencia de los conocimientos al sistema de gestión y está infradotada en los presupuestos generales del Estado. (M. Barba & Serrano, 2015, p. 14)

Países como Puerto Rico en 2002 emitió la Ley 197 denominada "Ley para Regular el Proceso de Transición del Gobierno de Puerto" (Gobierno de Puerto Rico, 2002), la cual regula el proceso de transición de Gobierno en la Rama Ejecutiva, intra-partido e inter-partido, luego de unas elecciones generales, con la finalidad de lograr una transferencia ordenada de administración, en beneficio del servicio que cada agencia o corporación pública viene obligada a brindarle a la ciudadanía. Dicha ley dispone que previo a una elección general se realice un proceso de recopilación de datos que sean de utilidad si los resultados de la elección general requieren el inicio de un proceso de transición de Gobierno en la Rama Ejecutiva.

Adicional a esta ley, Puerto Rico cuenta con portal (Anexo 1) para el proceso de transición gubernamental donde se publica: la Ley de Transición, Reglamento para la implantación adecuada de la Ley, temas relacionados con el comité de transición entrante y saliente, informes y calendarios. (Gobierno de Puerto Rico, s. f.)

Estados Unidos rige su transición gubernamental con la Ley de Transición Presidencial de 1963 (Anexo 2), la cual tiene como finalidad promover la transferencia ordenada del poder ejecutivo con relación al termino de mandato de un Presidente y la entrada de un nuevo Presidente. Adicional a esta Ley, el Congreso hace que todos los funcionarios del Gobierno sean conscientes de problemas ocasionados por transiciones en la oficina del Presidente, tomen las medidas legales apropiadas para evitar o minimizar interrupciones que puedan ser ocasionadas por la transferencia del

poder ejecutivo, y de lo contrario promover transiciones ordenadas en la oficina de Presidente. (U.S. General Services Administration, 2018)

2.2 Los cambios de Administración Pública (AP) en México

a) Cambios de administración en la AP Federal

De acuerdo con lo publicado en la página de la Secretaría de la Función Pública (2017), el cambio de administración pública Federal se regirá con la Entrega-Recepción Institucional, la cual es el proceso administrativo, a través del cual se rinden cuentas de los programas, proyectos, acciones, compromisos, información, asuntos, recursos y situación que guardan las Dependencias, Órganos Administrativos Desconcentrados y Entidades de la APF, la Procuraduría General de la República, y las empresas productivas del Estado, al término de la administración de gobierno, para llevar a cabo este proceso, los días 6 y 24 de julio de 2017 (Secretaría de la Función Pública, 2018), se publicaron en el Diario Oficial de la Federación el Acuerdo por el que se establecen las Bases Generales para la Rendición de Cuentas de la APF y para realizar la entrega-recepción de los asuntos a cargo de los servidores públicos y de los recursos que tengan asignados al momento de separarse de su empleo, cargo o comisión (Diario Oficial de la Federación, 2017a); y el Acuerdo por el que se establecen los Lineamientos Generales para la Regulación de los Procesos de Entrega-Recepción y de rendición de Cuentas de la APF, respectivamente.(Diario Oficial de la Federación, 2017b)

En el marco de los acuerdos anteriormente mencionados se emitió el Manual Ejecutivo para la Entrega-Recepción y Rendición de Cuentas 2012-2018, el cual contiene aspectos y recomendaciones puntuales que deberán considerar las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, la Procuraduría General de la República y las empresas productivas del Estado para el cierre y la entrega de la administración 2012-2018. (Secretaría de la Función Pública, 2017a)

El proceso de entrega – recepción en la APF en México es reciente y tiene como objetivo sentar las bases para llevar a cabo el cambio de APF a través de un proceso ordenado, documentado y que de transparencia a la rendición de cuentas. (Secretaría de la Función Pública, 2018)

Los sujetos obligados a realizar este proceso son:

- Las dependencias y las entidades de la APF, así como la Procuraduría General de la República y Empresas Productivas del Estado, y

- Los servidores públicos federales al momento de separarse de su empleo, cargo o comisión, en el proceso de entrega-recepción de los asuntos a su cargo. (Secretaría de la Función Pública, 2017b)

La Secretaría de la Función Pública (SFP) es la encargada de dar seguimiento a este proceso. (Anexo 3)

La figura 1 muestra el proceso general para llevar a cabo el proceso de entrega – recepción 2012-2018 en la APF.

Figura 1: Proceso de entrega-recepción APF 2018

Fuente: Elaboración propia con información de entrega-recepción 2018. (Secretaría de la Función Pública, 2017b)

El primer paso establecido para llevar a cabo el proceso de entrega – recepción es:

- Designar una Comisión Interna de Transición de Entrega (CITE), para facilitar la integración de la información de la entrega – recepción, creada al interior de cada Dependencia, Entidad y Procuraduría General de la República y las Empresas Productivas del Estado, integrada por representantes de las unidades administrativas que intervienen en el proceso de entrega – recepción y cuyo objetivo es en la integración de la información en el proceso de entrega–recepción.

- Designar a un Coordinador Institucional Responsable, responsable de coordinar el proceso entrega-recepción institucional y de integrar el Informe de Rendición de Cuentas de Conclusión de la Administración.

- Registrar la información de entrega- recepción en la plataforma electrónica denominada SERC (Sistema de Entrega Recepción y Rendición de Cuentas)

Este proceso tiene el propósito de garantizar la continuidad en la gestión gubernamental, a través de entrega-recepción y de Rendición de Cuentas de la APF 2012-2018 en un proceso ordenado, transparente y oportuno. (Secretaría de la Función Pública, 2017b)

b) Cambios de administración en la AP Estatal

De acuerdo con la Comisión Permanente de Contralores Estados-Federación (CPCEF) de la región Sureste, en 2015 se elaboró Guía Conceptual del Proceso de Entrega-Recepción en la APE y APM, la tiene como objetivo establecer un marco de referencia de los preceptos generales, que permitan brindar mayor certeza y orden a los procesos de conclusión e inicio de las administraciones públicas locales con la finalidad de obligar a los servidores públicos salientes conforme a su normatividad y disposiciones legales y administrativas, integrar mediante una serie de informes respecto de los recursos materiales, financieros y humanos a su cargo, que integran la gestión de la administración, para su recepción por parte de los servidores públicos entrantes.

En otro orden de ideas, los servidores públicos entrantes juegan un papel fundamental en el proceso de entrega-recepción, ya que les corresponde constatar que, lo que se reporta como entrega existe y se encuentra en las condiciones que se describen y que obliga el marco legal de sus entidades federativas llevar a cabo dicho

proceso de verificación.(Comisión Permanente de Contralores Estado-Federación, 2015)

Por otra parte, en el contexto de los gobiernos estatales, el Gobierno del Estado de Puebla emitió a través del Periódico Oficial del Estado de Puebla con fecha 15 de marzo de 2016 el Decreto Ejecutivo del Estado, por el que establece el Programa para la entrega-recepción de la AP del estado de Puebla, por el término del periodo Constitucional, 2011-2017. (Periódico Oficial del Estado de Puebla, 2016)

Al mismo tiempo, es importante mencionar que hoy en día, existen entidades federativas que han desarrollado sistemas electrónicos para llevar a cabo este procedimiento de entrega-recepción en atención a la necesidad de que este se realice en forma más detallada que permita una integración ágil y oportuna de la información que será entregada a los servidores públicos entrantes. (Comisión Permanente de Contralores Estado-Federación, 2015). En la tabla 4 se presenta la estadística de entidades federativas que cuentan con un sistema informático para llevar a cabo los procesos de entrega-recepción.

Tabla 4.
Estados cuentan con un sistema informático para llevar a cabo los procesos de Entrega-Recepción.

No.	Entidad Federativa	Nombre del Sistema Electrónico	Registrado como mejor práctica para transferir a otras entidades federativas o municipios
1	Chiapas	Sistema de Entrega y Recepción de la Administración Pública Estatal SERAPE en línea	√
2	Estado de México	Sistema Automatizado para la Entrega y Recepción de las Unidades Administrativas (SISER-WEB)	
3	Querétaro	Sistema para la Entrega Recepción (SER)	√
4	Michoacán	Sistema de Entrega Recepción del Estado de Michoacán (SERMICH)	
5	Aguascalientes	Sistema para Entrega-Recepción (SIPER)	
6	Colima	Sistema para Entrega-Recepción (SISER)	√
7	Guanajuato	Sistema para Entrega-Recepción del Estado de Guanajuato (SEREG)	√
8	Zacatecas	Sistema Integral de Entrega Recepción (sinter)	
9	Nuevo León	Sistema de Entrega - Recepción Nuevo León	
10	Durango	Sistema Integral de Entrega Recepción (SIER)	
11	Tamaulipas	Sistema Informático de Entrega - Recepción Tamaulipas (SERAP - WEB)	
12	Coahuila	Sistema Informático de Entrega - Recepción (Selircoahuila)	
13	Quintana Roo	Sistema Informático de Entrega - Recepción y Línea (SENTRE)	√
14	Yucatán	Sistema de Entrega - Recepción Yucatán	
15	Chihuahua	Sistema Integral para la Entrega Recepción de la Administración Pública Estatal (SIPERCH)	√
16	Baja California Norte	Sistema de Entrega Recepción Individual (Siere Individual)	√
17	Baja California Sur	Sistema Integral de Entrega - Recepción	
18	Sinaloa	Sistema de Entrega - Recepción Sinaloa	
19	Sonora	Sistema de Entrega Recepción (SIR)	
20	Tabasco	Sistema de Entrega - Recepción (SECOTAB)	

Fuente: (Comisión Permanente de Contralores Estado-Federación, 2015)

En este mismo sentido, desde 2011 la revista Alcaldes de México, con el ánimo de reconocer el trabajo de las administraciones municipales en favor de los ciudadanos, otorga el Premio a las Mejores Prácticas de Gobiernos Locales, este premio se centra en premiar las mejores prácticas administrativas en materia finanzas, manejo de residuos sólidos, innovación tecnológica, impulso al turismo, seguridad pública.

La definición de los municipios ganadores se basa en la revisión exhaustiva de estudios, mediciones y rankings elaborados por organismos internacionales, como firmas calificadoras (Fitch Ratings, Standard and Poor's, Moody's, HR Ratings, por mencionar algunas); la Fundación para la Educación Ambiental (FEE, por sus siglas en inglés); la Comisión de Acreditación para Agencias de Aplicación de la Ley (CALEA, por sus siglas en inglés); la fundación Bloomberg Philanthropies; la Organización de las Naciones Unidas (ONU); el Banco Mundial (BM), entre otros. (Sandoval, 2017, p. 24)

El Premio a las mejores prácticas de gobiernos locales es un compromiso por difundir las acciones orientadas a hacer más eficiente la gestión de pública local y por lo tanto la atención ciudadana.

En la tabla 5 se presentan los municipios ganadores del premio a las mejores prácticas de gobiernos locales 2017.

Tabla 5.
Municipios ganadores del premio a las mejores prácticas de gobiernos locales 2017.

Categoría	Municipio	Estado
Manejo de Residuos Sólidos	Ciudad de México	
Finanzas Sanas	Tlajomulco de Zúñiga, Jalisco	Jalisco
Competitividad	Soledad de Graciano Sánchez	San Luis Potosí
Calidad Crediticia	Puebla	Puebla
Ahorro de Energía	San Martín Texmelucan	Puebla
Calidad de Vida	Monterrey	Nuevo León
E-Gobierno	Guadalajara	Jalisco
Transparencia	Zitácuaro	Michoacán
Mejor Ciudad para Hacer Negocios	Aguascalientes	Aguascalientes
Modernización Catastral	Cajeme	Sonora
Movilidad	Guadalupe	Nuevo León
Seguridad Pública	Chihuahua	Chihuahua
Eficiencia en Agua Potable	Naucalpan	Estado de México
Equidad de Género	Metepec	Estado de México
Turismo	Cozumel	Quintana Roo
Turismo Sostenible	Los Cabos	Baja California
Participación Ciudadana	Oaxaca	Oaxaca
Educación	Tlalpan	Ciudad de México

Fuente: Elaboración propia con información de Sandoval (2017).

2.3 Tipología de los municipios de México

De manera inicial es importante saber que México se integra por 2463 municipios (INEGI, 2017a) distribuidos por entidad federativa, la tabla 6 relaciona la distribución de los municipios por entidad federativa.

Tabla 6.
Número de Municipios por Entidad Federativa.

Estado	Número de Municipios
Oaxaca	570
Puebla	217
Veracruz de Ignacio de la Llave	212
Estado de México	125
Jalisco	125
Chiapas	123
Michoacán de Ocampo	113
Yucatán	106
Hidalgo	84
Guerrero	81
Sonora	72
Chihuahua	67
Tlaxcala	60
San Luis Potosí	58
Zacatecas	58
Nuevo León	51
Guanajuato	46
Tamaulipas	43
Durango	39
Coahuila de Zaragoza	38
Morelos	33
Nayarit	20
Querétaro	18
Sinaloa	18
Tabasco	17
Ciudad de México	16
Campeche	11
Aguascalientes	11
Quintana Roo	11
Colima	10
Baja California Sur	5
Baja California	5
Total general	**2463**

Fuente: Elaboración propia con información del Catálogo Único de Claves de Áreas Geo estadísticas Estatales, Municipales y Localidades - consulta y descarga (INEGI, 2017a)

Asimismo, los gobiernos municipales son, sin duda alguna, el eslabón más débil del federalismo mexicano. (Cabrero & Arellano, 2009, p. 10)

Tipificar a los municipios de México, ha sido uno de los asuntos de mayor interés de municipalistas, académicos, investigadores y de estudiosos; sus opiniones y criterios son muy diversos, pero están enfocados a conocer de manera veraz la

realidad municipal, evitar la improvisación y el desperdicio de recursos en la administración pública, la problemática municipal, es compleja y muy diversificada. (F. Pérez, 2014, p. 19)

En este sentido se han clasificado los municipios según su tamaño de población, tal y como se muestra en la tabla 7.

Tabla 7.
Tipología de los municipios según su tamaño de población.

Urbanos				Rurales	
Metropolitanos	**Grandes**	**Medios**	**Pequeños**	**Mixtos**	**Rurales**
Zonas definidas por CONAPO	>=500,000 habitantes	Entre 100 mil y 499,999 habitantes	Entre 15,000 y 999,999 habitantes	Entre 2,500 y 14,999 habitantes	<= 2,500 habitantes
345	**2**	**29**	**256**	**930**	**894**

Fuente: Elaboración propia según datos del libro: Los gobiernos municipales a debate: Un análisis de la institución municipal a través de la encuesta INEGI 2009. (Cabrero & Arellano, 2009)

De acuerdo con F. Pérez (2014) se plantean las características de cada tipo de municipio tal y como sigue:

a) Municipios urbanos

- Más del 50% de la población reside en localidades de 15,000 a 100,000 habitantes, con una población general entre los 30,000 y 150,000 habitantes.
- Población preponderantemente urbana de más de 60%.
- Fuerte demanda de satisfactores.
- Fuerza de trabajo y producción eminentemente industrial.
- Alto nivel de ingresos per cápita.
- Altas densidades de población.
- Concentración de las actividades industriales.

- Tendencia a la integración física entre localidades de varios municipios.
- En servicios públicos de agua potable, alcantarillado, vialidad y alumbrado público, se caracterizan porque el 70% de la población ya cuenta con este servicio. (F. Pérez, 2014, p. 323)

b) Municipios metropolitanos

- La población que reside en ellas asciende a 63.8 millones de personas, lo que representa el 56.8 por ciento de la población nacional, es decir de cada 100 personas, 57 habitan en metrópolis.
- Especulación de las zonas circundantes a las áreas urbanas.
- Fuerza de trabajo dedicada eminentemente a los servicios e industria.
- Alto nivel de ingresos per cápita en promedio.
- Altas densidades de población.
- Concentración de actividades terciarias.
- Integración física entre localidades de varios municipios.
- Tendencia a la saturación urbana (F. Pérez, 2014, p. 257)

c) Municipios rurales

- Más del 50% de la población reside en localidades menores de 2,500 habitantes con una población general menor a 20,000 habitantes.
- Producción agrícola para autoconsumo.
- Bajos niveles de ingreso per cápita promedio.
- Mínima producción de los productos agropecuarios.
- Bajas densidades de población.
- Incomunicación de gran parte de los municipios.
- Emigración de la población a los principales centros de población.
- Menos de 15,000 habitantes.

- Sus asentamientos humanos se caracterizan por ser poblados pequeños dispersos.
- En servicios públicos de agua potable, se caracterizan por existir carencia e insuficiencia en este este servicio.
- Carencia en el servicio de alcantarillado.
- Servicio insuficiente en alumbrado público.
- Carencia en vialidad parques y jardines.
- Insuficientes escuelas.
- Carencia en museos, centros culturales y sociales, canchas deportivas, centros de salud, mercados y rastros. (F. Pérez, 2014, p. 332)

En lo que concierne a los municipios, disponen de un marco de gobierno formalmente homogéneo fincado en el Ayuntamiento, pero con estructuras de gestión pública y esquemas de operación disímiles, a donde los casos extremos los representan el estado de Oaxaca con sus 570 municipios y las dos Baja Californias, con sólo 5 municipios cada una.

Por otra parte, los rezagos en bienestar social los reflejan en forma más aguda los estados de Oaxaca, Chiapas y Veracruz, a donde el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL) reporta que se tienen municipios con más del 95% de su población en condición de pobreza, y que en su gran mayoría son de orden rural y con un fuerte componente indígena como se resume en la Tabla 8. (Pineda, 2014, p. 70)

Tabla 8.
Estructuras de operación disimiles en los municipios.

	Casos Extremos		Mayor Rezago Social	Menor Rezago Social	Infraestructura Razonable
Estado	Oaxaca 570 Municipios Municipios con Usos y Costumbres (471)	2 Baja Californias 5 municipios	Chiapas, Guerrero, Oaxaca, Puebla y Veracruz	Nuevo León, Coahuila, Ciudad de México	Municipios urbanos y metropolitanos

Fuente: Elaboración propia con información de planeación y evaluación de políticas públicas en los municipios de México. (Pineda, 2014).

d) Municipios con usos y costumbres

En México se ha reconocido la diversidad cultural de los pueblos indígenas con la finalidad de garantizar sus derechos y forma de gobierno, fundamentado en el decreto que reforma el artículo 4° constitucional, publicado en el Diario Oficial de la Federación el 28 de enero de 1992 que a pie de la letra dice: *"La nación mexicana tiene una composición pluricultural sustentada originalmente en sus pueblos indígenas. La ley protegerá y promoverá el desarrollo de sus lenguas, culturas, usos, costumbres, recursos y formas específicas de organización social, y garantizará a sus integrantes el efectivo acceso a la jurisdicción del Estado. En los juicios y procedimientos agrarios en que aquéllos sean parte, se tomarán en cuenta sus prácticas y costumbres jurídicas en los términos que establezca la ley".* (Diario Oficial de la Federación, 1992)

En este sentido el reconocimiento de los usos y costumbres de las comunidades indígenas que realizan los ordenamientos legales, no es suficiente para estimar que los actos de autoridad que emiten las autoridades indígenas, al resolver controversias

jurídicas, satisfacen los requisitos de fundamentación y motivación. (Rubio, 2007, p. 171)

Por otra parte, de acuerdo con la Encuesta Nacional de Gobierno, Seguridad Pública y Justicia Municipal (INEGI, 2009) en la tabla 9, se resume la forma de votación de los municipios con usos y costumbres, con la finalidad de tener una referencia.

Tabla 9.
Municipios con régimen de elección de usos y costumbres, por entidad y municipio según su forma de votación.

	Voto secreto en urna	Le comunica su voto al oído al representante de la asamblea	Se vota a mano alzada	Por medio de aclamación o aplausos	Produciendo una marca en un pizarrón	Otra
Oaxaca	126	5	211	5	108	16
Puebla	2					
Total	128	5	211	5	108	16

Fuente: Elaboración propia con información de Encuesta Nacional de Gobierno, Seguridad Pública y Justicia Municipal 2009.(INEGI, 2009)

Por tanto, el tratamiento de los municipios no puede realizarse de manera homogénea, toda vez que su estructura de gobierno es totalmente diferente a los demás municipios.

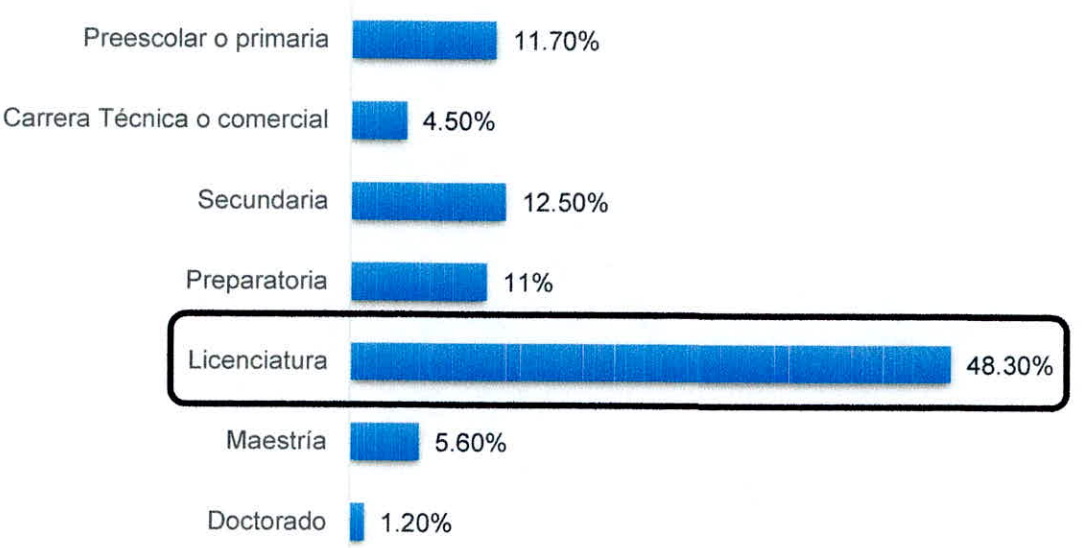
2.4 Los municipios en México en materia administrativa

Con el objetivo de generar información estadística y geográfica de la gestión y desempeño de la AP y Delegacionales INEGI realizo el Censo Nacional de Gobiernos Municipales y Delegacionales 2017 (INEGI, 2017b), del cual se desprenden estadísticas importantes en materia municipal.

Para tener una referencia sobre el género que administra a los municipios, de acuerdo con la gráfica 8 al cierre de 2016, se reportó que 11.5% de las presidencias

municipales y jefaturas delegacionales estuvieron a cargo de mujeres. Del total, 48.3% de ellos contó con estudios de licenciatura. (INEGI, 2017b)

Gráfica 8: Presidentas municipales o delegacionales con licenciatura.



Fuente: Censo Nacional de Gobiernos Municipales y delegacionales 2017. (INEGI, 2017b)

Para fundamentar la carencia de planeación estratégica en el ámbito municipal se toma como soporte datos del Censo Nacional de Gobiernos Municipales y delegacionales 2017 (INEGI, 2017b), con cifras del análisis de elementos de planeación en las administraciones públicas municipales, por entidad federativa como se muestra en las tablas 10,11,12,13,14,15 y 16.

La Tabla 10 expone, que tan solo para evidenciar la carencia de Planeación Estratégica en el ámbito municipal, los estados con mayor rezago en cuanto al Plan de Desarrollo Municipal o Delegacional, son: Tlaxcala con el 70%, Tamaulipas 51%, Nuevo León 45%, Chihuahua 42%, Guanajuato 39%, Quintana Roo 36%, Hidalgo 35%, Durango 31%.

La tabla 11 resume que sobre los Indicadores de gestión del Plan de Desarrollo Municipal o Delegacional mientras que el Estado de México presenta avances importantes con 8465 indicadores, existen estados en total contraste como por ejemplo Baja California Sur con 3 indicadores.

Otros hallazgos encontrados en la tabla 12 muestran que en lo que respecta a objetivos, plan o programa de desarrollo u homólogo urbano, mientras que Jalisco presenta 535 objetivos, Tabasco presenta cifras en ceros.

En la tabla 13 se encontró que, en lo relacionado con misión del programa de desarrollo económico u homólogo, Aguascalientes, Baja California y Baja California Sur no reportan avances al respecto.

En cuanto a indicadores de desempeño del programa de desarrollo económico u homólogo se reporta en tabla 14 que: Aguascalientes, Baja California Sur, Colima, Querétaro y Tabasco no cuentan con indicadores.

Tabla 10.
Elementos de planeación en las administraciones públicas municipales, por entidad federativa (Parte 1)

Entidad Federativa	Plan de Desarrollo Municipal o Delegacional	Misión del Plan de Desarrollo Municipal o Delegacional	Visión del Plan de Desarrollo Municipal o Delegacional	Objetivos del Plan de Desarrollo Municipal o Delegacional	Metas del Plan de Desarrollo Municipal o Delegacional
Estados Unidos Mexicanos	**1 967**	**1 885**	**1 881**	**22 278**	**47 010**
Aguascalientes	9	9	9	169	282
Baja California	5	5	5	234	501
Baja California Sur	5	5	5	258	857
Campeche	9	9	9	22	164
Coahuila de Zaragoza	31	29	29	273	254
Colima	9	7	7	164	524
Chiapas	94	92	92	862	983
Chihuahua	39	35	35	430	980
Ciudad de México	14	12	12	245	803
Durango	27	25	25	146	196
Guanajuato	28	25	28	421	1 257
Guerrero	66	64	64	534	1 222
Hidalgo	55	51	51	725	1 107
Jalisco	102	98	99	1 161	2 058
Estado de México	112	111	110	3 219	10 612
Michoacán de Ocampo	88	82	82	798	1 257
Morelos	24	23	23	1 023	1 046
Nayarit	20	20	20	192	197
Nuevo León	28	27	27	234	636
Oaxaca	459	446	444	2 235	2 979
Puebla	194	188	188	1 521	2 055
Querétaro	18	18	18	70	126
Quintana Roo	7	7	7	90	434
San Luis Potosí	55	54	54	960	2 868
Sinaloa	18	18	18	409	4 239
Sonora	71	69	68	1 233	3 348
Tabasco	17	17	17	309	297
Tamaulipas	21	19	17	1 108	222
Tlaxcala	18	16	16	32	100
Veracruz de Ignacio de la Llave	177	167	165	1 834	4 335
Yucatán	103	101	101	950	693
Zacatecas	44	36	36	417	378

Fuente: Censo Nacional de Gobiernos Municipales y Delegacionales 2017. (INEGI, 2017b)

Tabla 11.
Elementos de planeación en las administraciones públicas municipales, por entidad federativa (Parte 2)

Entidad Federativa	Indicadores de gestión del Plan de Desarrollo Municipal o Delegacional	Indicadores de desempeño del Plan de Desarrollo Municipal o Delegacional	Plan o Programa de Desarrollo Urbano u homólogo	Misión del Plan o Programa de Desarrollo Urbano u homólogo	Visión del Plan o Programa de Desarrollo Urbano u homólogo
Estados Unidos Mexicanos	**28 791**	**23 578**	**381**	**325**	**321**
Aguascalientes	52	31	7	6	6
Baja California	4	4	2	2	2
Baja California Sur	3	3	2	2	2
Campeche	122	148	4	4	4
Coahuila de Zaragoza	1 055	613	14	12	12
Colima	81	190	4	2	2
Chiapas	825	756	8	8	7
Chihuahua	517	536	6	4	4
Ciudad de México	406	88	10	7	7
Durango	490	147	2	1	1
Guanajuato	904	595	17	14	15
Guerrero	1 128	842	11	11	11
Hidalgo	806	523	8	7	7
Jalisco	1 868	2 343	48	43	43
Estado de México	8 465	5 755	51	44	42
Michoacán de Ocampo	515	555	26	19	19
Morelos	780	307	16	14	14
Nayarit	111	108	5	4	4
Nuevo León	271	231	12	10	10
Oaxaca	1 995	2 168	16	15	15
Puebla	2 226	2 347	23	21	21
Querétaro	337	600	9	8	8
Quintana Roo	22	22	2	1	1
San Luis Potosí	891	707	8	7	7
Sinaloa	997	426	5	3	3
Sonora	942	855	6	6	6
Tabasco	131	134	-	-	-
Tamaulipas	117	120	11	8	6
Tlaxcala	51	57	3	2	2
Veracruz de Ignacio de la Llave	1 541	1 691	19	17	17
Yucatán	748	542	14	12	12
Zacatecas	390	134	12	11	11

Fuente: Censo Nacional de Gobiernos Municipales y delegacionales 2017. (INEGI, 2017b)

Tabla 12.
Elementos de planeación en las administraciones públicas municipales, por entidad federativa (Parte 3)

Entidad Federativa	Objetivos Plan o Programa de Desarrollo u homólogo Urbano	Metas del Plan o Programa de Desarrollo Urbano u homólogo	Indicadores de gestión del Plan o Programa de Desarrollo Urbano u homólogo	Indicadores de desempeño del Plan o Programa de Desarrollo Urbano u homólogo	Programa de Desarrollo Económico u homólogo
Estados Unidos Mexicanos	**2 959**	**3 459**	**1 965**	**1 836**	**214**
Aguascalientes	209	206	13	12	1
Baja California	1	2	3	3	1
Baja California Sur	6	7	-	-	1
Campeche	4	4	3	3	3
Coahuila de Zaragoza	80	71	24	35	7
Colima	6	5	12	12	-
Chiapas	63	108	20	45	9
Chihuahua	93	48	9	20	8
Ciudad de México	40	47	17	18	5
Durango	3	3	3	3	2
Guanajuato	117	85	8	16	8
Guerrero	31	55	16	34	13
Hidalgo	20	25	42	20	6
Jalisco	535	503	724	630	20
Estado de México	519	353	213	183	29
Michoacán de Ocampo	93	152	52	44	16
Morelos	231	136	199	72	6
Nayarit	25	29	6	7	2
Nuevo León	69	109	75	111	3
Oaxaca	26	26	16	20	13
Puebla	109	95	109	94	10
Querétaro	61	65	1	1	4
Quintana Roo	46	29	3	3	1
San Luis Potosí	60	229	18	8	4
Sinaloa	116	87	35	39	1
Sonora	6	4	3	12	3
Tabasco	-	-	-	-	1
Tamaulipas	123	36	16	16	6
Tlaxcala	13	2	1	1	1
Veracruz de Ignacio de la Llave	82	802	216	192	15
Yucatán	136	115	103	177	5
Zacatecas	36	21	5	5	10

Fuente: Censo Nacional de Gobiernos Municipales y delegacionales 2017. (INEGI, 2017b)

Tabla 13.
Elementos de planeación en las administraciones públicas municipales, por entidad federativa.
(Parte 4)

Entidad Federativa	Misión del Programa de Desarrollo Económico u homólogo	Visión del Programa de Desarrollo Económico u homólogo	Objetivos del Programa de Desarrollo Económico u homólogo	Metas del Programa de Desarrollo Económico u homólogo	Indicadores de gestión del Programa de Desarrollo Económico u homólogo
Estados Unidos Mexicanos	**192**	**189**	**1 214**	**1 929**	**1 429**
Aguascalientes	1	1	1	5	1
Baja California	1	1	1	1	1
Baja California Sur	1	1	63	84	20
Campeche	3	3	3	3	2
Coahuila de Zaragoza	7	7	41	48	76
Colima	-	-	-	-	-
Chiapas	8	8	78	124	70
Chihuahua	8	8	23	29	24
Ciudad de México	3	3	32	27	14
Durango	1	1	1	1	10
Guanajuato	6	7	49	188	125
Guerrero	13	13	41	66	23
Hidalgo	5	5	16	65	49
Jalisco	18	18	189	234	288
Estado de México	25	24	127	498	245
Michoacán de Ocampo	12	12	29	33	36
Morelos	5	5	36	78	56
Nayarit	2	2	20	32	29
Nuevo León	3	3	19	18	34
Oaxaca	13	12	18	18	14
Puebla	10	10	61	66	49
Querétaro	4	4	5	3	20
Quintana Roo	1	1	6	6	4
San Luis Potosí	4	4	29	64	34
Sinaloa	1	1	20	20	-
Sonora	3	3	1	1	1
Tabasco	1	1	1	1	-
Tamaulipas	6	4	135	45	15
Tlaxcala	1	1	5	3	9
Veracruz de Ignacio de la Llave	13	13	83	108	123
Yucatán	5	5	10	10	42
Zacatecas	8	8	71	50	15

Fuente: Censo Nacional de Gobiernos Municipales y Delegacionales 2017. (INEGI, 2017b)

Tabla 14.

Elementos de planeación en las administraciones públicas municipales, por entidad federativa. (Parte 5)

Entidad Federativa	Indicadores de desempeño del Programa de Desarrollo Económico u homólogo	Plan o Programa en Materia Ambiental u homólogo	Misión del Plan o Programa en Materia Ambiental u homólogo	Visión del Plan o Programa en Materia Ambiental u homólogo	Objetivos del Plan o Programa en Materia Ambiental u homólogo
Estados Unidos Mexicanos	**1 264**	**197**	**170**	**171**	**908**
Aguascalientes	-	3	2	2	74
Baja California	1	1	-	-	1
Baja California Sur	-	2	2	2	4
Campeche	2	3	3	3	5
Coahuila de Zaragoza	71	4	4	4	19
Colima	-	-	-	-	-
Chiapas	87	6	5	5	15
Chihuahua	30	5	4	4	13
Ciudad de México	14	6	4	4	17
Durango	10	2	-	-	-
Guanajuato	110	8	5	6	23
Guerrero	54	11	11	11	33
Hidalgo	19	5	4	4	12
Jalisco	245	27	24	25	247
Estado de México	154	26	21	22	57
Michoacán de Ocampo	39	14	13	13	24
Morelos	20	11	10	10	187
Nayarit	24	1	1	1	5
Nuevo León	50	2	2	2	5
Oaxaca	13	10	10	10	8
Puebla	66	7	6	6	65
Querétaro	-	4	4	4	12
Quintana Roo	3	1	1	1	1
San Luis Potosí	19	4	3	3	33
Sinaloa	20	-	-	-	-
Sonora	1	3	3	3	3
Tabasco	-	3	3	3	3
Tamaulipas	15	5	5	3	9
Tlaxcala	9	3	2	2	3
Veracruz de Ignacio de la Llave	139	16	14	14	24
Yucatán	34	2	2	2	2
Zacatecas	15	2	2	2	4

Fuente: Censo Nacional de Gobiernos Municipales y delegacionales 2017. (INEGI, 2017b)

La tabla 15 muestra que los estados que presentan mayor rezago en cuanto al desarrollo de metas o programa en materia ambiental u homólogo son: Colima, Durango, Quintana Roo, Sinaloa.

En cuanto a visión del plan o programa de mejora de servicios públicos u homólogo los rezagos más representativos que presenta la tabla 16 se encuentran los estados de: Aguascalientes, Baja California, Baja California Sur, Colima, Durango, Quintana Roo, Tlaxcala.

Según el Censo Nacional de Gobiernos Municipales y delegacionales 2017 (INEGI, 2017b), muestra estadísticas en materia equipo informático en funcionamiento en las instituciones de las administraciones públicas municipales, por entidad federativa como referencia del rezago tecnológico, dichas cifras se presentan en las tablas 17, 18 y 19.

El rezago tecnológico se muestra en la tabla 17, donde la brecha tecnológica municipal en las entidades federativas es significativa tal es el caso de Estado de México con 24528 equipos de cómputo vs Tlaxcala con 1509, si bien las características demográficas de estas dos entidades son distintas sin embargo existe una brecha muy importante en materia tecnológica que deja entrever la heterogeneidad del municipio en México.

Finalmente, las tablas 18 y 19 presentan la radiografía en el contexto municipal con relación al uso de tabletas e impresoras.

Tabla 15.
Elementos de planeación en las administraciones públicas municipales, por entidad federativa.
(Parte 6)

Entidad Federativa	Metas del Plan o Programa en Materia Ambiental u homólogo	Indicadores de gestión del Plan o Programa en Materia Ambiental u homólogo	Indicadores de desempeño del Plan o Programa en Materia Ambiental u homólogo	Plan o Programa de Mejora de Servicios Públicos u homólogo	Misión del Plan o Programa de Mejora de Servicios Públicos u homólogo
Estados Unidos Mexicanos	**1 071**	**929**	**663**	**239**	**201**
Aguascalientes	95	17	16	2	1
Baja California	1	3	3	-	-
Baja California Sur	4	9	9	1	1
Campeche	5	4	4	6	6
Coahuila de Zaragoza	28	24	21	6	6
Colima	-	-	-	-	-
Chiapas	19	17	17	7	6
Chihuahua	17	14	20	9	8
Ciudad de México	55	6	6	7	6
Durango	-	17	17	3	-
Guanajuato	54	20	53	6	4
Guerrero	58	51	15	12	12
Hidalgo	21	25	16	4	4
Jalisco	213	230	157	28	25
Estado de México	116	70	51	32	24
Michoacán de Ocampo	46	20	18	15	13
Morelos	69	232	35	9	7
Nayarit	22	6	6	2	2
Nuevo León	4	4	4	5	5
Oaxaca	8	7	7	9	9
Puebla	97	68	106	14	11
Querétaro	28	-	-	4	3
Quintana Roo	-	-	-	1	1
San Luis Potosí	38	33	12	4	2
Sinaloa	-	-	-	1	1
Sonora	3	3	3	3	3
Tabasco	3	2	2	2	2
Tamaulipas	22	3	31	11	8
Tlaxcala	1	-	-	1	1
Veracruz de Ignacio de la Llave	38	31	26	18	16
Yucatán	2	10	5	6	5
Zacatecas	4	3	3	11	9

Fuente: Censo Nacional de Gobiernos Municipales y delegacionales 2017. (INEGI, 2017b)

Tabla 16.
Elementos de planeación en las administraciones públicas municipales, por entidad federativa.
(Parte 7)

Entidad Federativa	Visión del Plan o Programa de Mejora de Servicios Públicos u homólogo	Objetivos del Plan o Programa de Mejora de Servicios Públicos u homólogo	Metas del Plan o Programa de Mejora de Servicios Públicos u homólogo	Indicadores de gestión del Plan o Programa de Mejora de Servicios Públicos u homólogo	Indicadores de desempeño del Plan o Programa de Mejora de Servicios Públicos u homólogo
Estados Unidos Mexicanos	**201**	**1 107**	**1 890**	**1 308**	**1 162**
Aguascalientes	1	1	2	1	-
Baja California	-	-	-	-	-
Baja California Sur	1	-	-	-	-
Campeche	6	6	6	5	5
Coahuila de Zaragoza	6	30	72	67	17
Colima	-	-	-	-	-
Chiapas	6	51	130	51	36
Chihuahua	8	96	45	50	59
Ciudad de México	6	32	37	18	20
Durango	-	1	1	11	11
Guanajuato	5	8	8	7	20
Guerrero	12	55	73	25	63
Hidalgo	4	12	64	53	16
Jalisco	25	214	319	303	315
Estado de México	24	179	502	314	162
Michoacán de Ocampo	13	29	100	26	32
Morelos	7	16	23	38	25
Nayarit	2	5	19	6	6
Nuevo León	5	6	4	4	12
Oaxaca	8	12	14	9	8
Puebla	11	91	171	68	134
Querétaro	3	12	23	21	32
Quintana Roo	1	4	4	4	4
San Luis Potosí	2	71	87	48	13
Sinaloa	1	5	5	-	5
Sonora	3	35	35	5	5
Tabasco	2	2	1	-	-
Tamaulipas	8	15	7	15	15
Tlaxcala	1	8	15	15	20
Veracruz de Ignacio de la Llave	16	58	63	48	39
Yucatán	5	28	34	87	79
Zacatecas	9	25	26	9	9

Fuente: Censo Nacional de Gobiernos Municipales y Delegacionales 2017. (INEGI)

Tabla 18.
Equipo informático en funcionamiento en las instituciones de las administraciones públicas municipales, por entidad federativa. (Parte 2)

	Impresoras			
	Total	Para uso personal	Para uso compartido	No especificado
Estados Unidos Mexicanos	**71 842**	**37 352**	**33 501**	**989**
Aguascalientes	1 806	1 600	206	0
Baja California	1 587	420	1 167	0
Baja California Sur	1 134	206	928	0
Campeche	701	205	496	0
Coahuila de Zaragoza	1 536	950	586	0
Colima	271	87	184	0
Chiapas	3 272	1 800	1 472	0
Chihuahua	2 199	1 086	1 113	0
Ciudad de México	2 805	704	2 101	0
Durango	1 180	545	635	0
Guanajuato	4 627	1 782	2 845	0
Guerrero	2 463	983	1 480	0
Hidalgo	2 441	1 345	861	235
Jalisco	5 829	3 566	2 263	0
Estado de México	6 402	3 284	3 118	0
Michoacán de Ocampo	3 034	1 868	1 166	0
Morelos	1 542	994	548	0
Nayarit	922	464	458	0
Nuevo León	1 975	1 141	834	0
Oaxaca	2 259	866	988	405
Puebla	3 776	2 677	1 099	0
Querétaro	1 687	1 299	388	0
Quintana Roo	880	360	520	0
San Luis Potosí	2 643	1 493	1 150	0
Sinaloa	2 109	744	1 016	349
Sonora	2 648	1 449	1 199	0
Tabasco	1 420	533	887	0
Tamaulipas	1 287	901	386	0
Tlaxcala	590	266	324	0
Veracruz de Ignacio de la Llave	3 577	2 048	1 529	0
Yucatán	1 210	348	862	0
Zacatecas	2 030	1 338	692	0

Fuente: Censo Nacional de Gobiernos Municipales y Delegacionales 2017. (INEGI, 2017b)

Tabla 19.
Equipo informático en funcionamiento en las instituciones de las administraciones públicas municipales, por entidad federativa. (Parte 3)

Entidad Federativa	Multifuncionales	Servidores	Tabletas electrónicas
Estados Unidos Mexicanos	**18 409**	**4 648**	**2 813**
Aguascalientes	366	90	7
Baja California	165	235	98
Baja California Sur	127	35	25
Campeche	127	34	5
Coahuila de Zaragoza	382	101	33
Colima	173	36	0
Chiapas	454	51	16
Chihuahua	495	169	141
Ciudad de México	148	133	21
Durango	292	139	22
Guanajuato	1 043	421	570
Guerrero	475	61	37
Hidalgo	843	113	36
Jalisco	2 164	481	380
Estado de México	2 232	369	120
Michoacán de Ocampo	815	201	42
Morelos	314	91	27
Nayarit	133	22	7
Nuevo León	440	119	23
Oaxaca	900	104	8
Puebla	1 210	341	110
Querétaro	441	114	754
Quintana Roo	392	75	2
San Luis Potosí	680	122	19
Sinaloa	574	84	50
Sonora	443	148	41
Tabasco	313	88	42
Tamaulipas	354	47	16
Tlaxcala	169	26	3
Veracruz de Ignacio de la Llave	942	429	134
Yucatán	280	98	13
Zacatecas	523	71	11

Fuente: Censo Nacional de Gobiernos Municipales y delegacionales 2017. (INEGI, 2017b)

2.5 Municipios con mayor índice de marginación

Según el Consejo Nacional de Población (CONAPO), el índice de marginación es un fenómeno multidimensional y estructural originado, en última instancia, por el modelo de producción económica expresado en la desigual distribución del progreso, en la estructura productiva y en la exclusión de diversos grupos sociales, tanto del proceso como de los beneficios del desarrollo. De tal manera que la marginación se asocia a la carencia de oportunidades sociales y a la ausencia de capacidades para adquirirlas o generarlas, pero también a privaciones e inaccesibilidad a bienes y servicios fundamentales para el bienestar. En consecuencia, las comunidades marginadas enfrentan escenarios de elevada vulnerabilidad social cuya mitigación escapa del control personal o familiar (CONAPO, 2010), pues esas situaciones no son resultado de elecciones individuales, sino de un modelo productivo que no brinda a todas las mismas oportunidades. Las desventajas ocasionadas por la marginación son acumulables, configurando escenarios cada vez más desfavorables.

La tabla 20, resume los 10 municipios con mayor índice de marginación.

Tabla 20.
Los 10 municipios con mayor Índice de Marginación, 2010.

Entidad Federativa	Municipio	Índice de Marginación
Guerrero	Cochoapa el Grande	4.3632
Chihuahua	Batopilas	3.9467
Oaxaca	San Juan Petlapa	3.7949
Nayarit	Del Nayar	3.6028
Durango	Mezquital	3.3968
Chiapas	Sitalá	3.1224
Guerrero	Metlatónoc	3.1165
Oaxaca	San José Tenango	3.0110
Guerrero	José Joaquín de Herrera	2.9907
Veracruz de Ignacio de la Llave	Mixtla de Altamirano	2.9272

Fuente: (F. Pérez, 2014)

2.6 Problemáticas en los municipios

Por una parte, los cambios de autoridades municipales en el país presentan una problemática muy recurrente y casi generalizada, en donde sus rasgos más comunes son: el despido de gran parte de los funcionarios municipales de todos los niveles, el reclutamiento de nuevo personal con criterios poco claros y el desmantelamiento material y económico de los Ayuntamientos. Además, es recurrente también que las transiciones representen la anulación de proyectos ya implementados o por implementarse, ya sea por motivos políticos o económicos y el que gran parte de los mismos carezcan de la mínima planeación necesaria para desempeñar de manera eficiente las funciones inherentes a la naturaleza de su encargo. (C. Rodríguez, 2007, p. 2)

A pesar de las diferencias políticas, geográficas, sociales y poblacionales de los municipios urbanos en México, existe un piso común de problemas: insuficiencia en los recursos financieros; falta de planeación urbana; alto grado de endeudamiento y por lo tanto mínima capacidad para obtener créditos; insuficiencias en la prestación de servicios públicos; baja recaudación de ingresos propios; deficiente atención al ciudadano; problemas con el pago de pensiones y excesivo gasto corriente, entre otros. (Robles, 2013, p. 99)

Cabrero (2000), en su libro "Hacia la construcción de una agenda para la reforma administrativa municipal en México", pone en evidencia las problemáticas de la AP de acuerdo a lo siguiente:

- La fragilidad del marco normativo
- Las persistencias de sistemas administrativos obsoletos
- La precariedad de sistemas de gestión de servicios públicos municipales.
- La falta de profesionalización de los funcionarios municipales.
- La ausencia de sistemas de planeación municipal.

- La ausencia de instrumentos de gestión para incorporar una visión integral del desarrollo local.

Es importante mencionar que, en México se prohibió la reelección consecutiva a nivel presidencial, así como a nivel municipal en los ayuntamientos de todo el país desde 1933. Esto sirvió como un mecanismo de control y generó un esquema de gobierno presidencialista tanto a nivel nacional como subnacional. Con ello también se promovió el clientelismo político, paternalismo, la falta de rendición de cuentas y el populismo en las acciones de gobierno, es decir, una comunicación unilateral hacia los gobernados. (J. Estrada, 2014, p. 5)

La reciente Reforma Política Electoral 2014 establece la reelección consecutiva municipal que al pie de la letra dice "las Constituciones de los estados podrán ser adecuadas para establecer, en ejercicio de su autonomía, la reelección consecutiva de los miembros de los ayuntamientos (presidentes municipales, regidores y síndicos) por un periodo adicional, siempre y cuando la duración del mandato de los ayuntamientos no sea superior a 3 años, con dicha reforma se prevé dar continuidad a las administraciones municipales para el seguimiento eficaz de los proyectos estratégicos".(Diario Oficial de la Federación, 2014)

Por otra parte, Estrada (2015), en la tabla 21 sintetiza las principales limitaciones institucionales del gobierno municipal.

Tabla 21.
Principales limitaciones institucionales del gobierno municipal.

Ámbito	Descripción de las limitantes para la calidad democrática
Político	Centralización en la toma de decisiones al gobierno federal y estatal; línea difusa entre las atribuciones de los estados y los municipios; intereses particulares de los alcaldes en conflicto con los intereses sociales. Resulta insuficiente el periodo de 3 años para un proyecto vinculado con la reelección recién aprobada.
Electoral	En su mayoría el gobierno local se elige mediante un sistema de listas cerradas, con cláusula de gobernabilidad o mayoría. Esto impide contrapeso al Ejecutivo municipal, asimismo, convierte a los regidores en sumisos e impedidos para promover iniciativas. La deliberación por tanto en el cabildo, es inexistente.
Administrativo	En su mayoría el gobierno local se elige mediante un sistema de listas cerradas, con cláusula de gobernabilidad o mayoría. Esto impide contrapeso al Ejecutivo municipal, asimismo, convierte a los regidores en sumisos e impedidos para promover iniciativas. La deliberación por tanto en el cabildo, es inexistente.
Social	Insuficiente capacidad del personal, carencia de profesionalización y servicio civil de carrera; en su mayoría el marco normativo es pobre y escaso para las expectativas que tiene la sociedad; incapacidad técnica y tecnológica. El cobro de los servicios es ineficiente, depende de las transferencias; sin incentivos para recaudar más por temor al costo político que ello representa. Carece de autonomía fiscal.
	Los municipios carecen de mecanismos para promover la participación social, existe un fuerte centralismo político, clientelismo, paternalismo y caciquismo. Además, existe una amplia desconfianza hacia los gobiernos locales; producto de la falta de transparencia y rendición de cuentas.

Fuente: (J. Estrada, 2015)

Derivado de la contextualización del ámbito de cambios de administración, la tipología del municipio y sus principales problemáticas en este capítulo, se puede

observar que en materia de cambios de administración se han dictado leyes y normativas sin que hasta el momento puedan llegar a ser un modelo que permita realizar los cambios de administración de manera planeada y organizada, aunado a esto en México la estructura compleja del municipio por ser de características heterogéneas ha sido una limitante en su desarrollo e implementación de mejores prácticas a nivel institucional que permita ofrecer mejores servicios ciudadanos en el orden de gobierno municipal.

CAPÍTULO III. MARCO TEÓRICO

Este capítulo tiene como finalidad abordar las teorías y modelos que permitirán fundamentar este estudio, dando soporte teórico al modelo que se propone en el capítulo V.

3.1 Teorías y modelos que fundamentan la investigación

3.1.1 Planeación Estratégica

La raíz etimológica de la palabra estrategia se deriva del término militar griego estrategos, en el que se designa en la antigua Grecia al encargado del mando del ejército del mar y tierra. Estos jefes eran electos por los griegos en número de diez. Simultáneamente surge el término estratagema, que sugiere la idea de ardid de guerra, engaño, hecho con astucia y destreza. A partir de estos términos etimológicos se obtiene un doble significado del concepto de estrategia: la idea de mando y la visión de engaño, cualidades que en la actualidad se conservan. Así, los romanos adoptaron este término como strategia, en latín; en francés stratégie; en italiano strategia; en español estrategia; en alemán die strategie y; strategy en inglés. (M. T. Montoya & Barba, 2013, p. 57)

De acuerdo con Montoya & Barba (2013), la historia del desarrollo de las propuestas teóricas de la planeación estratégica, muestra una gran diversidad de planteamientos teóricos que han seguido múltiples caminos en la disciplina de la administración, entre las que destacan, tres grandes vertientes: la visión ortodoxa, la visión no ortodoxa y la visión crítica.

a) Visión ortodoxa

Desde esta perspectiva, la planeación estratégica es considerada como un conjunto de técnicas racionales para dirigir negocios complejos ante cambios ambientales, mismas que se comparan en la tabla 22.

Tabla 22.
Visión ortodoxa de la planeación estratégica.

PROPUESTA	ARGUMENTO	AUTORES
Análisis estratégico	Paradigma racionalista que postula la administración estratégica. Sostiene que la formulación estratégica es un proceso de análisis de datos sobre la toma de decisiones, para posicionar a la empresa en el mercado. La decisión estratégica es prerrogativa del gerente.	Igor Ansoff
Matriz de crecimiento participación	Clasifica productos y negocios con base en dos variables: segmentación del mercado y tasa de crecimiento de los mercados, con ellas se construye una matriz que permite comparar la empresa con las demás en un portafolios de negocios o en un portafolios de productos.	Boston Consulting Group/Jean-Paul Sallenave
Estrategia de unidad de negocios y estrategia corporativa	Análisis estratégico de las áreas más rentables de la empresa.	Henderson y Zakon
Estrategia competitiva y análisis de los sectores industriales	Cinco fuerzas estratégicas: compradores, distribuidores, competidores industriales, competencia potencial y productos sustitutos. Postula tres estrategias genéricas: reducción de costo, diferenciación y opciones.	Michael E. Porter
Ventaja competitiva en los sectores mundiales	Análisis de los canales de valor a partir de los cuales la empresa puede definir en qué canal puede agregar más valor que sus competidores.	Michael E. Porter
Integración vertical y diversificación	Estrategias orientadas a la reducción de costos y al análisis de la creación de nuevas líneas de productos.	C. J. Sutton
Modelos de Planeación Estratégica	Misión, visión, objetivos y estrategias; fuerzas, debilidades, oportunidades y amenazas.	Charles Hofer y D. Schendel

Fuente: (A. Barba, 2002, p. 52)

b) Visión no ortodoxa

Desde esta perspectiva, la estrategia no necesariamente incorpora procesos racionales. Por el contrario, se le considera como un proceso de construcción social y, por lo mismo, el proceso estratégico tiene un carácter político, con modelos racionales limitados para enfrentar la velocidad y la dirección del cambio organizacional. Esta propuesta (Tabla 23) postula la diversidad organizacional y contextual, y considera los aspectos del comportamiento emocional de los estrategas más que las respuestas estratégicas sustentadas en una supuesta racionalidad formal, al mismo tiempo esta propuesta postula la diversidad organizacional y contextual, y considera los aspectos del comportamiento emocional de los estrategas más que las respuestas estratégicas sustentadas en una supuesta racionalidad formal. Se le otorga mayor importancia a los valores compartidos de los actores en el análisis estratégico, lo que implica el reconocimiento explícito de que la elaboración estratégica no es exclusiva de un individuo aislado. Además, la visión no ortodoxa de la estrategia rechaza la noción positivista. (M. T. Montoya & Barba, 2013, pp. 62-63)

Tabla 23.
Visión no ortodoxa de la planeación estratégica.

PROPUESTA	ARGUMENTO	AUTORES
Proceso y cambio estratégico. Cómo el poder y la política dirigen la emergencia de las estrategias	Se enfocan sobre la emergencia, sobre la estrategia, como un sentido que está hecho por los estrategas como ellos lo harían, como ella se haría. En contraste con la estrategia, como un proceso de planeación racional, que primero es desarrollado y luego puesto en práctica.	Mintzberg Pettigrew Pettigrew y Whipp Van de Ven
Selección estratégica. Decisiones estratégicas para centrarse en algunas cosas y no en otras.	La estrategia es lo que los equipos de alta dirección –o coaliciones dominantes– hacen. Ellos decidirán enfocarse más en algunas contingencias que en otras. Por ejemplo, pueden procurar manejar el tamaño de la empresa –a menudo una consideración clave para los negocios familiares, en los cuales no quieren perder el control– o pueden decidir tratar de manejar el entorno –quizás conspirando con los competidores en la fijación de los precios–.	Child
Símbolo y estrategia. Juegos de lenguaje que constituyen la estrategia.	La estrategia es lo que los estrategas dicen. Lo que el estratega hace es el empleo del lenguaje de la estrategia. La conversación de lo conversado es un modo de mostrar la competencia lingüística como un estratega auténtico. La estrategia puede ser estudiada atendiendo, estrechamente y con cuidado, al discurso de la estrategia en textos escritos y hablados.	Barry y Elmes Heracleous y Barrett
Análisis cualitativo. Aproximaciones interpretativas para comprender la estrategia.	En este modelo estratégico interpretativo –Chaffee–, se argumenta que las organizaciones son "una colección de acuerdos sociales establecidos por los individuos de libre albedrío" con el objetivo de atraer a muchos individuos para cooperar en el cambio, y pueden tratar con la complejidad en beneficio mutuo. Desde esta perspectiva, la estrategia está basada en un contrato social y la realidad organizacional está basada en la realidad socialmente definida que la gente construye.	Chaffee Schwenk De la Ville y Mounoud
Estructura y agencia. La estrategia vista a través de la teoría estructuralista.	La estrategia es obligada por la preexistencia de los juegos de relaciones, los cuales son referenciados como una estructura. Aún, la esencia de estrategia es el ejercicio de la agencia de gente que trata de conseguir cosas hechas. Las relaciones de estructura-agencia son problemáticas. Desde esta perspectiva, la estrategia es considerada para ser resuelta a través de agentes que utilizan las reglas y los recursos de las estructuras, en donde obligan a sus acciones para intentar alcanzar agendas estratégicas. Los agentes no pueden escoger la estrategia libremente, ellos no son ajenos a la historia contra la cual luchan.	Whittington

Fuente: (M. T. Montoya & Barba, 2013)

c) Visión crítica

La noción crítica de la estrategia desde la perspectiva de la teoría de la organización, asume que la estrategia corporativa es un conjunto de discursos que consideran a los administradores y los empleados como el mismo sujeto, para asegurar su sentido de propósito y realidad a través de la formulación, evaluación y conducción de la estrategia en las organizaciones. (M. T. Montoya & Barba, 2013, p. 62)

3.1.2 Pensamiento Sistémico

El pensamiento sistémico implica salir de los sistemas convencionales ya establecidos, implica, descubrir estrategias novedosas e imaginativas que pueden reescribir reglas y visualizar futuros potenciales significativamente distintos a la presente, donde se combinen elementos múltiples y complejos apoyados en el paradigma de la sociedad de la información lo cual requiere de una gerencia que trabaje en función del aprendizaje, es decir que invirtiendo en el conocimiento se transforme el pensamiento tradicional en pensamiento estratégico. (Torres, Díaz, Thais, & García, 2012, p. 27)

Ackoff (2004) propone aplicaciones del pensamiento sistémico en la tabla 24.

Tabla 24.
Aplicaciones del Pensamiento Sistémico.

Doctrina	Teleología
Expansionismo	En el pensamiento sistémico se piensa que puede comprenderse mejor el sistema si se expande la comprensión del mismo y no se reduce la comprensión a sus elementos constituyentes. Se afirma que la comprensión del sistema debe realizarse a través de incluir los suprasistemas que incluyen el sistema estudiado. Así las cosas, se podría pensar que el análisis de un sistema nunca tiene fin, por cuanto si se analiza el sistema o supra sistema que lo contiene, sería interminable el proceso.
Teleología	En el enfoque sistémico, la teleología se incluye por cuanto los fines (metas, objetivos e ideales) de un sistema podrían determinarse con tanta objetividad como el número de elementos que lo conforman.
Productor - Producto	Para explicar cómo el productor-producto reemplazó el concepto de causa-efecto, demostró que en las relaciones de causa-efecto no se tenía en cuenta el elemento medio que intervenía sustancialmente en lograr el efecto. Para explicar este concepto utilizó el ejemplo de un árbol que, de ser plantado en el océano, en el ártico o en el desierto no produciría como consecuencia un árbol frondoso, ya que el medio no es propicio para su desarrollo. Contrariamente si el árbol o la semilla fueran sembrados en un medio propicio, su desarrollo sería diferente, ya que es por este elemento que se convierte en árbol. Productor-producto, influenciado por el medio, es pues la forma como deben explicarse las cosas por encima de causa-efecto, ya que la ciencia basada en la relación productor-producto está llena de medio y no libre de él. Por lo anterior, este concepto es fundamental ya que todo profesional debe incluir el medio como un elemento fundamental en sus procesos, especialmente en los de intervención humana como cultura y clima organizacional, por cuanto si no se trabaja en el medio es muy difícil que las causas por sí solas produzcan los efectos esperados.
La revolución postindustrial	La Revolución postindustrial desarrolló nuevos mecanismos que, causados por el avance de la ciencia, permitieron analizar y conocer otros elementos del sistema que en la Revolución Industrial no se consideraban. Estos elementos se desarrollaron básicamente por la dificultad de observar algunos fenómenos, como la electricidad o la corriente eléctrica, razón por la cual se desarrollaron instrumentos que permitieron hacerlos "observables", como es el caso del amperímetro, el ohmímetro y el voltímetro, entre otros, que permitieron entender mediante símbolos las propiedades de los objetos o eventos medidos.

Fuente: (Nieto, 2013, pp. 126-128)

Asimismo, el pensamiento sistémico es un marco conceptual, un cuerpo de conocimientos y herramientas que se ha desarrollado en los últimos cincuenta años, para que los patrones totales resulten más claros, y para ayudarnos a modificarlos. Aunque las herramientas son nuevas, suponen una visión del mundo extremadamente intuitiva, experimentos realizados con niños demuestran que ellos aprenden rápidamente el pensamiento sistémico. (Senge, 1994, p. 16)

Por otra parte, el pensamiento sistémico es la quinta disciplina. Es la disciplina que integra las demás disciplinas, fusionándolas en un cuerpo coherente de teoría y práctica. Les impide ser recursos separados o una última moda. Sin una orientación sistémica, no hay motivación para examinar cómo se interrelacionan las disciplinas. Al enfatizar cada una de las demás disciplinas, el pensamiento sistémico nos recuerda continuamente que el todo puede superar la suma de las partes. (Senge, 1994, p. 21)

El pensamiento sistémico es un pensamiento circular, esto implica que está asociado con una estructura que permite, a través de bucles de retroalimentación, una transformación constante. Teniendo en cuenta que, si todas las partes cambian, el sistema cambiará; es posible plantear que, si el estímulo inicial se transforma, a través de la retroalimentación, es decir de la reacción que tiene el sistema que se regenera en forma de estímulo. (O´connor & Mcdermott, 1998, p. 4)

3.1.3 Modelo de PEST

En 1986, en el libro de marketing titulado "Macroenvironmental Analysis for Strategic Management" (Fahey & Narayanan, 1986), se presentó un nuevo método de análisis empresarial, el cual a través de los años se convertiría en uno de los más referentes más empleados: la herramienta PEST (Political, Economic, Socio-cultural, Technological). Tradicionalmente combinado con el Modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter y el análisis SWOT de Albert Humphrey, se relaciona con una estrategia que pretende evaluar los factores externos que pueden afectar el desempeño de cualquier empresa. (Moncayo, 2015)

Entre sus principales ventajas destacan:

- **Optimiza la laboral directiva**: la toma de decisiones es mucho más eficaz cuando se conocen las características del entorno comercial. Se

planifica mucho mejor y, en ese mismo sentido, se minimiza el impacto de los elementos adversos.

- **Ayuda a la evaluación de riesgos**: la herramienta es de gran utilidad en aquellos casos en que las empresas se disponen a entrar en nuevos mercados.

- **Mayor adaptabilidad:** al analizar los factores que influyen en los niveles de oferta y demanda, las organizaciones pueden adoptar estrategias que les permitan adaptarse a los cambios y las tendencias de cada sector.

- **Es flexible y dinámico**: no se trata de un listado rígido de categorías. En cambio, el análisis puede aplicarse a las necesidades de cada caso. (Moncayo, 2015)

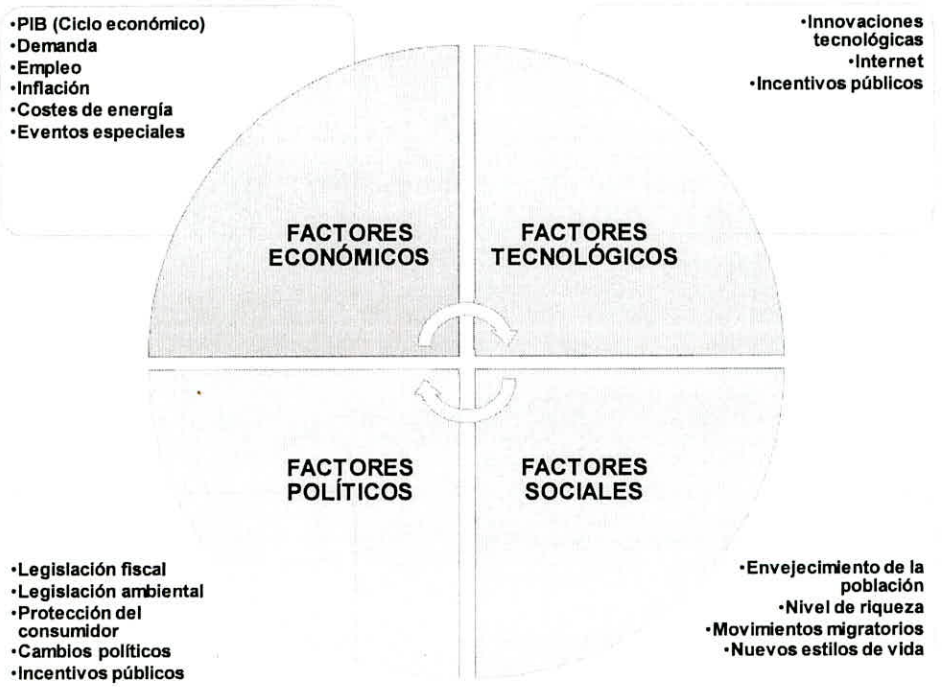
El análisis recibió el nombre PEST en referencia al acrónimo formado por las iniciales de las seis categorías de variables macroeconómicas incluidas en el modelo (Political, Economic, Socio-cultural, Technological), En primer lugar, el modelo permite identificar las variables macroeconómicas a tomar en consideración para el desarrollo del negocio, cuya probabilidad aún es relativamente incierta. Entonces, el modelo puede ayudar a conceptualizar diferentes escenarios basados en estas variables inciertas para predecir mejor lo que podría pasar y tomar las decisiones correctas ahora para el futuro. (D. Martínez & Milla, 2012)

Pronosticar, explorar y vigilar el entorno es muy importante para detectar tendencias y acontencimientos clave del pasado, presente y futuro de las sociedad. El éxito o supervivencia de la sociedad se deb en numerosas ocaciones a las capacidad que desarrollla la misma para predercir los cambios que se van a producir en su entorno, el análisis PEST consiste en examinar el impacto de aquellos factores

externos que están fuer del control de la empresa, pero que pueden afectar su desarrollo futuro.(D. Martínez & Milla, 2012, p. 34)

En el análisis PEST se definen cuatro factores que pueden tener influencia directa en el negocio, la Figura 2 los sintetiza.

Figura 2. Análisis del entorno general: Análisis PEST



Fuente: (D. Martínez & Milla, 2012, p. 34)

a) Factores Políticos

Los procesos políticos y la legislación influencian las regulaciones del entorno a las que los sectores deben someterse. Las legislaciones gubernamentales pueden beneficiar o perjudicar de forma evidente los intereses de una compañía. (D. Martínez & Milla, 2012, p. 36)

b) Factores Económicos

La evolución de determinados indicadores macroeconómicos puede tener influencia sobre la evolución del sector en el que opera la sociedad. Cada sociedad deberá escoger aquellos indicadores económicos cuya evolución ha tenido o puede tener una influencia importante en su entorno, y, por lo tanto, en su futuro. Existen multitud de factores económicos influyentes en el entorno de una sociedad, pero no todos tienen un impacto relevante sobre la actividad del sector, por lo tanto, la sociedad deberá escoger aquellos cuya evolución puede resultar útil consultar. (D. Martínez & Milla, 2012, p. 35)

c) Factores Sociales y demográficos

La demografía es el elemento del entorno más sencillo de comprender y de cuantificar. Es la raíz de muchos cambios en la sociedad. La demografía incluye elementos como la edad de la población, crecientes o decrecientes niveles de riqueza, cambios en la composición étnica, distribución geográfica de la población y disparidad en el nivel de ingresos. (D. Martínez & Milla, 2012, p. 36)

d) Factores Tecnológicos

Los factores tecnológicos generan nuevos productos y servicios y mejoran la forma en la que se producen y se entregan al usuario final. Las innovaciones pueden crear nuevos sectores y alterar los límites de los sectores existentes.(D. Martínez & Milla, 2012, p. 35)

principales que miden dos aspectos de la inteligencia: la capacidad verbal y la capacidad aritmética. (López & Fachelli, 2015, p. 6)

El modelo de ecuaciones estructurales (Structural Equation Modeling, SEM) es una técnica que combina tanto la regresión múltiple como el AF, al mismo tiempo permite al investigador no solo evaluar las muy complejas interrelaciones de dependencia sino también incorporar los efectos del error de medida sobre los coeficientes estructurales al mismo tiempo. En el modelo de ecuaciones estructurales se pueden identificar dos componentes principales: (a) un modelo de medida que representa las relaciones de las variables latentes (o constructos) con sus indicadores (o variables empíricas) y (b) el modelo estructural donde se describe la interrelación entre los constructos. El modelo estructural es el modelo guía, que relaciona variables independientes y variables dependientes. En tales situaciones, la teoría, antes que la experiencia u otras directrices, permitirá al investigador distinguir qué variables independientes predicen cada variable dependiente. (Cupani, 2012, p. 191)

a) Tipos de Variables

De acuerdo con Ruiz, Pardo, & San Martín (2010), en un modelo estructural se distinguen distintos tipos de variables según sea su papel y según sea su medición.

- **Variable observada o indicador.** Variables que se mide a los sujetos. Por ejemplo, las preguntas de un cuestionario.

- **Variable latente.** Característica que se desearía medir pero que no se puede observar y que está libre de error de medición. Por ejemplo, una dimensión de un cuestionario o un factor en un análisis factorial exploratorio.

- **Variable error.** Representa tanto los errores asociados a la medición de una variable como el conjunto de variables que no han sido contempladas en el modelo y que pueden afectar a la medición de una variable observada. Se considera que son variables de tipo latente por no ser observables directamente. El error asociado a la variable dependiente representa el error de predicción.

- **Variable de agrupación.** Variables categóricas que representa la pertenencia a las distintas subpoblaciones que se desea comparar. Cada código representa una subpoblación.

- **Variable exógena.** Variable que afecta a otra variable y que no recibe efecto de ninguna variable. Las variables independientes de un modelo de regresión son exógenas.

- **Variable endógena.** La variable dependiente de un modelo de regresión es endógena. Toda variable endógena debe ir acompañada de un error. (Ruiz, Pardo, & San Martín, 2010, p. 36)

b) Pasos del análisis factorial

De acuerdo con Montoya (2017), el análisis estadístico factorial se lleva a cabo a través de los siguientes pasos:

- **Elaborar la matriz de correlaciones**

A través de la matriz se ubican las correlaciones entre todas las variables consideradas. En primera instancia se deben realizar pruebas que indicarán si es pertinente, desde el punto de vista estadístico, llevar a cabo el AF con los datos y muestras disponibles. Una prueba es el determinante de la matriz de correlaciones,

donde si dicho determinante es muy bajo, entonces significa que existen variables con intercorrelaciones muy altas, y entonces es factible continuar con el AF, sin embargo, el determinante no debe ser igual a cero, pues en este caso los datos no serían válidos. (O. Montoya, 2007, p. 284)

- **Test de esfericidad de Bartlett y la medida de adecuación muestral de Kaiser-Mayer-Olikin (KMO)**

El test de esfericidad de Bartlett evalúa la hipótesis nula que afirma que las variables no están correlacionadas, para lo cual compara una matriz de intercorrelación de los datos recabados con una matriz de identidad en la que todos los términos de la diagonal igual a 1 y los demás términos son ceros. Si los resultados obtenidos de dicha comparación resultan significativos a un nivel $p<0.05$, se rechaza la hipótesis nula y se considera que las variables están los fuertemente intercorrelacionadas para realizar el AF. (O. Montoya, 2007, p. 283)

El coeficiente de correlación parcial es un indicador del grado de relaciones entre dos variables, eliminando la influencia del resto. Cuando las variables comparten factores comunes, el coeficiente de correlación parcial entre pares de variables es bajo, puesto dado que se eliminan los efectos lineales de las otras variables. El índice Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) se utiliza para comparar las magnitudes de los coeficientes de correlación parcial, de forma que cuánto más pequeño sea su valor, mayor será el valor de los coeficientes de correlación parciales, en consecuencia, menos apropiado es realizar un AF.(De la Fuente, 2011, p. 8)

Kaiser-Meyer-Olkin para realizar un AF (tabla 25), propone:

Tabla 25.
Índice Kaiser-Meyer-Olkin (KMO).

Índice KMO	Se aplica AF
≥ 0,75	Bien
≥ 0, 5	Aceptable
< 0,5	Inaceptable

Fuente: (De la Fuente, 2011, p. 8)

- **Coeficiente de correlación anti-imagen**

En la matriz de correlación anti-imagen se deben observar pocos valores elevados en términos absolutos y no debe haber un número elevado de coeficientes ceros, pues de lo contrario se recomienda no llevar a cabo el AF. (O. Montoya, 2007, p. 284)

- **Extracción de los Factores Iniciales**

El método más utilizado para la extracción de los factores iniciales es el de "Componentes Principales", dicho procedimiento busca el factor que explique la mayor cantidad de la varianza en la matriz de correlación. Este recibe el nombre de "factor principal". Esta varianza explicada se resta de la matriz original produciéndose una matriz residual. Luego se extrae un segundo factor de esta matriz residual y así sucesivamente hasta que quede muy poca varianza que pueda explicarse. Los factores así extraídos no se correlacionan entre ellos, por esta razón se dice que estos factores son ortogonales. (O. Montoya, 2007, p. 283)

- **Rotación de los Factores Iniciales**

La extracción inicial se rota con la finalidad de lograr una solución que facilite la interpretación. Los dos sistemas básicos de rotación de factores son: los métodos de

rotación ortogonales (mantienen la independencia entre los factores rotados: varimax, quartimax y equamax) y los métodos de rotación no ortogonales (proporcionan nuevos factores rotados que guardan relación entre sí). (O. Montoya, 2007, p. 283)

- **Análisis de la Varianza**

El AF es un método analítico de condensación de la varianza total de respuesta a variables, la varianza total es igual a la suma de: la varianza común (o comunalidad), la cuál es la proporción de varianza de las variables que es explicada por los factores comunes; más la varianza específica, que es el porcentaje de varianza particular de cada variable; más la varianza de error, que es el porcentaje de varianza no explicada, atribuible al error de medición. (E. Pérez & Medrano, 2010, p. 61)

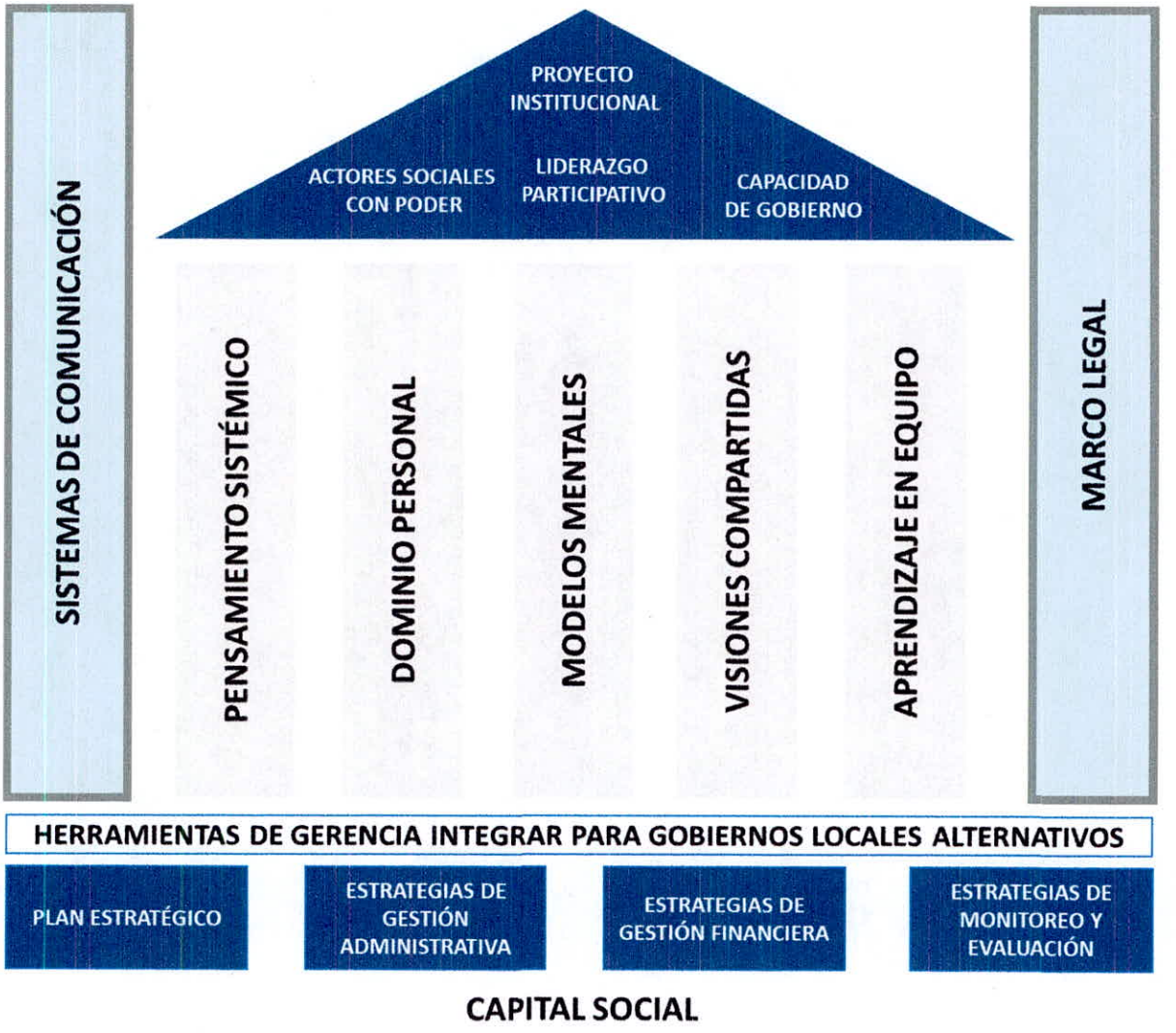
- **Extracción y determinación de factores**

En cuanto a la denominación que debe adjudicarse a los factores encontrados, McDaniel et al. (1999) señalan que esto es algo subjetivo y requiere de una combinación de intuición y conocimiento de las variables. (O. Montoya, 2007, p. 283)

3.1.5 Modelo de gestión para gobiernos locales (Ecuador)

El Modelo de Gestión para gobiernos locales fue desarrollado por la municipalidad de Guamole, Ecuador, con el objetivo de apoyar la consolidación de una Municipalidad Participativa con capacidad de resolver problemas políticos, económicos y sociales locales y regionales; apoyar el crecimiento de las instituciones vinculadas con la estructura de los poderes locales; y, generar una dinámica de crecimiento permanente de autoridades, actores sociales, empleados y colaboradores que conduzca, en el mediano plazo, a contar con talentos humanos formados y con suficiente experiencia en actividades vinculadas con el desarrollo local, la democracia participativa y las teorías y técnicas de gestión de gobiernos locales Liderazgo

Figura 3. Modelo de Gerencia Integral para Gobiernos Participativos Alternativos



Fuente: (Santillán, 2005, p. 149)

a) Cabeza del modelo

Tiene como función central la dirección y la conducción de las acciones que conduzcan al logro de la visión institucional. Dicha "cabeza" está dirigida por un liderazgo participativo y conformado por tres componentes básicos:

- Proyecto institucional
- Capacidad de gobierno
- Actores sociales con poder

El liderazgo alternativo se constituye en una condición sine qua non, para conducir organizaciones de la naturaleza planteada. Su estilo deberá orientarse a consolidar la participación efectiva de la ciudadanía en la toma de decisiones inscritas en el desarrollo local y en la gestión de la municipalidad. (Santillán, 2005, p. 149)

b) Los pilares

Tienen como objetivo hacer una municipalidad de conocimiento, de aprendizaje continuo, fundamentada en la necesidad de aprender a ver su realidad circundante desde la óptica del desarrollo local sustentable, para poder actuar sobre ella y participar activa y efectivamente en los nuevos procesos que vive el cantón. (Santillán, 2005, p. 150)

c) Herramientas de Gerencia Integral

Incluye los siguientes subsistemas:

- Planificación estratégica institucional.
- Sistema administrativo (sistema de dirección y liderazgo; sistema de organización; sistema de gestión de personal; plan de capacitación)
- Sistema financiero (presupuestos participativos; modernización del sistema contable; sistema de administración de caja; manual de procedimientos administrativos; sistema de contraloría social.

Se trata de desarrollar estos subsistemas como parte del sistema integral que constituye un gobierno local alternativo; en la que todos deben funcionar en forma

interrelacionada e interactuante y en la que cada uno de ellos aportará para la refundación de la municipalidad a la cual se alude en forma reiterada, debido a que este es el objetivo central del Modelo. (Santillán, 2005, pp. 149-153)

Una vez explorada la literatura que permitirá dar soporte al modelo estructural de factores predictores del cambio de administración para la APM, se identificó que el campo de la investigación científica ha abordado la APM desde un punto de vista más enfocado a transparencia, rendición de cuentas, donde no existen modelos teóricos en materia de cambio de AMP, lo que deja entrever que un área de oportunidad importante que requiere ser abordada.

3.1.6 Modelos de gestión pública municipal en México

Campillo (2011, p.43), refiere que, durante los últimos años la administración pública municipal ha atravesado por diferentes etapas administrativas históricas que tienen origen con el modelo burocrático-taylorista, hasta llegar a la perspectiva contemporánea de la nueva gestión pública (NGP), para tal efecto, se mencionan los modelos empleados:

a) Etapa de reorganización (1979-1987)

- Alto grado de abandono e improductividad: primeros intentos de reforma administrativa.
- Dificultad para priorizar problemas o situaciones de conflicto, ausencia de establecimiento de objetivos y procesos estandarizados.
- Vertebración ineficaz de los servicios públicos.
- Enorme déficit financiero.

b) **Etapa de fomento económico (1987-1991)**

- Desarrollo económico del territorio, infraestructuras e inversiones.
- Puesta en marcha de proyectos relevantes y servicios públicos.
- Desarrollo de políticas urbanísticas.
- Primeros intentos de mejora entre las relaciones entre administración y administrados.

c) **Etapa de eficiencia (1991-1995)**

- Incipiente preocupación por la mejora de la calidad de vida ciudadana.
- Crisis de las haciendas locales.
- Eficacia versus eficiencia en la prestación de servicios.

d) **Etapa de gestión de calidad (1994-1999)**

- Consolidación de la gestión de la calidad como garantía del bienestar social.
- Concepto de calidad entendido como "excelencia en los servicios prestados".
- Gran diversidad en la provisión de los servicios públicos.
- Planes estratégicos emergentes como proyectos globales de ciudad.
- Administrado = Cliente.

e) **Etapa de la nueva gestión pública (1999-2011)**

- Reforma organizativa y cultural en cuanto a la prestación de servicios públicos.
- Tres ejes fundamentales: las Tecnologías de información y comunicación (TIC), la dinamización de la participación ciudadana y el modelo de gestión denominado administración relacional.
- Crisis económica general que condiciona las prestaciones y servicios. (Campillo, 2011, p. 44)

CAPÍTULO IV. METODOLOGÍA

En este capítulo se presenta la metodología empleada durante este estudio y los resultados estadísticos de la aplicación del instrumento empleado, soportados con el software estadístico SPSS. v. 25.0.

4.1 Diseño de la Investigación

Este trabajo de investigación es de tipo no experimental (Hernández, Fernández Collado, Baptista, Méndez, & Mendoza, 2014), con enfoque de corte mixto dado que se tiene un primer acercamiento a una realidad objetiva desde la perspectiva cuantitativa a partir del uso de modelos diseñados para gestionar el cambio de administración y la realidad subjetiva desde la perspectiva cualitativa para demostrar la dependencia de las variables que influyen en el logro de cambio de administración municipal. La recolección de datos se realizará mediante un proceso transversal ya que se realiza en un período de tiempo determinado, el tipo de estudio es exploratorio, descriptivo, correlacional y explicativo, de acuerdo a la información planteada en la Tabla 26.

Tabla 26.
Alcance de la investigación.

Tipo	Justificación
Exploratorio	Se investiga un problema poco abordado. Ayuda a identificar conceptos promisorios. Se prepara el terreno para nuevos estudios.
Descriptivo	Considera al fenómeno estudiado y a sus compontes. Mide conceptos. Define Variables
Correlacional	Explica la relación entre variables Cuantifica relaciones entre variables Determina las causas de los fenómenos.
Explicativo	Generan un sentido de entendimiento. Sumamente estructurado

Fuente: Elaboración propia con base en (Hernández et al., 2014)

Derivado de lo anterior el tipo de estudio es exploratorio dado que realiza una investigación mediante la revisión de la literatura de antaño hasta la actualidad, donde se pretende tener una visión general del cambio de APM de tipo aproximativo, es descriptivo dado que se determina la actuación del papel que juegan: la normatividad, temporalidad, planeación estratégica, comunicación y clima organizacional el cambio de administración para la administración pública, es correlacional dado que se evaluará la correlación entre las variables identificadas, es explicativo pues se requiere generar un entendimiento completo del proceso de cambio de administración en la APM para desarrollar la estrategia que permita que estos procesos sean exitosos. (Hernández et al., 2014)

4.2 Hipótesis

Hi: El diseño de un modelo estructural de factores predictorios del cambio de administración en la APM que considere como ejes centrales: la normatividad, la planeación estratégica, la comunicación y el clima organizacional, contribuirá a lograr un cambio de administración estructurado, organizado y que permita dar continuidad a los procesos de la administración saliente.

4.3 Selección de la muestra

La muestra para las encuestas fue no probabilística o dirigida del tipo intencional considerando que no todos los funcionarios públicos del ámbito municipal tienen la misma probabilidad de ser seleccionados para esta investigación, tomando en cuenta que la selección de los mismos no depende de la probabilidad sino de las características de la investigación. (Hernández et al., 2014)

La aplicación de encuestas se realizó a través de la estrategia "efecto bola de nieve" misma que produce un efecto viral, donde una persona comparte una información con todos sus contactos, cada uno de ese grupo de contactos comparte a

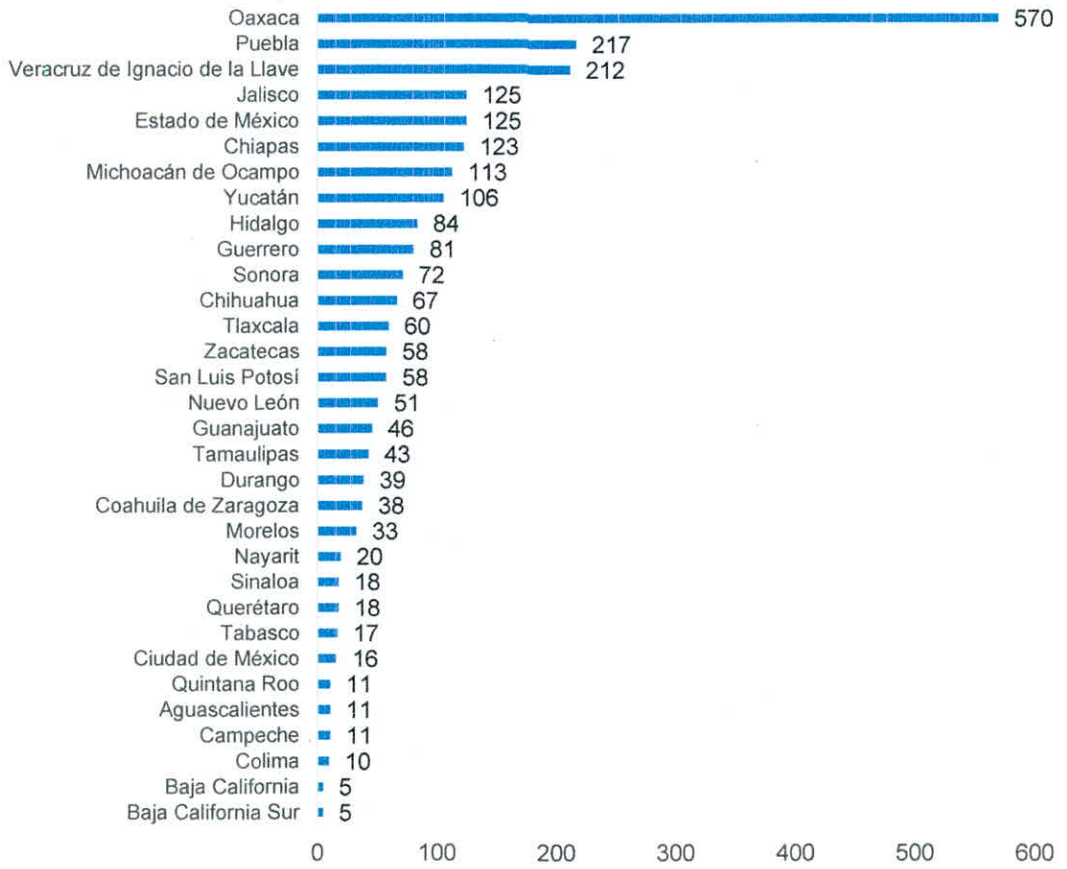
su vez esa misma información con todos los contactos que posee, y así sucesivamente, creando una bola de nieve que va creciendo cada vez más y más a medida que aquella información se va compartiendo. (Cerrada, 2010)

4.4 Recolección de datos

4.4.1 Aplicación del instrumento de recolección

El objetivo de la presente investigación es determinar los factores predictores del cambio de administración para la Administración Pública Municipal, que apoyarán a desarrollar el modelo para el cambio de administración municipal, en primera instancia se toman como base los datos del Censo Nacional de Gobiernos Municipales y Delegacionales 2017 (INEGI, 2017a), el revela que en México existen 2463 municipios, distribuidos por entidad federativa tal como se presenta en la gráfica 9.

Gráfica 9: Distribución de los municipios en México



Fuente: (INEGI, 2017a)

El marco de esta investigación se desarrolla tomando como base la población de los 2463 municipios y considerando como referencia la tipología de los municipios a la que hace mención Cabrero & Arellano (2009), misma que se deriva de la Encuesta Nacional de Gobierno, Seguridad Pública y Justicia Municipal del INEGI (2009) se descartan en primera instancia los 417 municipios con régimen de gobierno por usos y costumbres que predominan en el estado de Oaxaca.

Es importante mencionar que, para los propósitos de esta investigación, el municipio se define como "institución jurídica, política y social, que tiene como finalidad organizar una comunidad en la gestión autónoma de sus intereses de convivencia

primaria vecinal y que está regida por un Ayuntamiento, y que es, con frecuencia, la base de la división territorial y de la organización política y administrativa de un estado" (P. Martínez, 2009, p. 200)

La selección de la muestra fue de tipo no probabilística y el muestreo se realizó a través de la estrategia "efecto bola de nieve" (Cerrada, 2010), donde los encuestados debían cumplir con dos características fundamentales: que contarán con experiencia en la administración pública municipal y que laborarán o hubieran laborado en algún puesto de jefatura de departamento en adelante.

El instrumento se diseñó en Google Forms, enviando el link de a través de correo electrónico a 200 funcionarios públicos de municipios de diversas entidades federativas en México, de los cuales solo se recibió respuesta de 25 encuestas, lo cual representa el 12.5% de encuestas contestadas, el proceso de recolección de información se desarrolló en el período de julio a diciembre de 2017, donde en la mayor parte de los casos se contestaron las preguntas en su totalidad.

Por otra parte, es preciso mencionar que 72% de los encuestados fueron hombres y el 28% mujeres, el promedio de edad fue de 35 años.

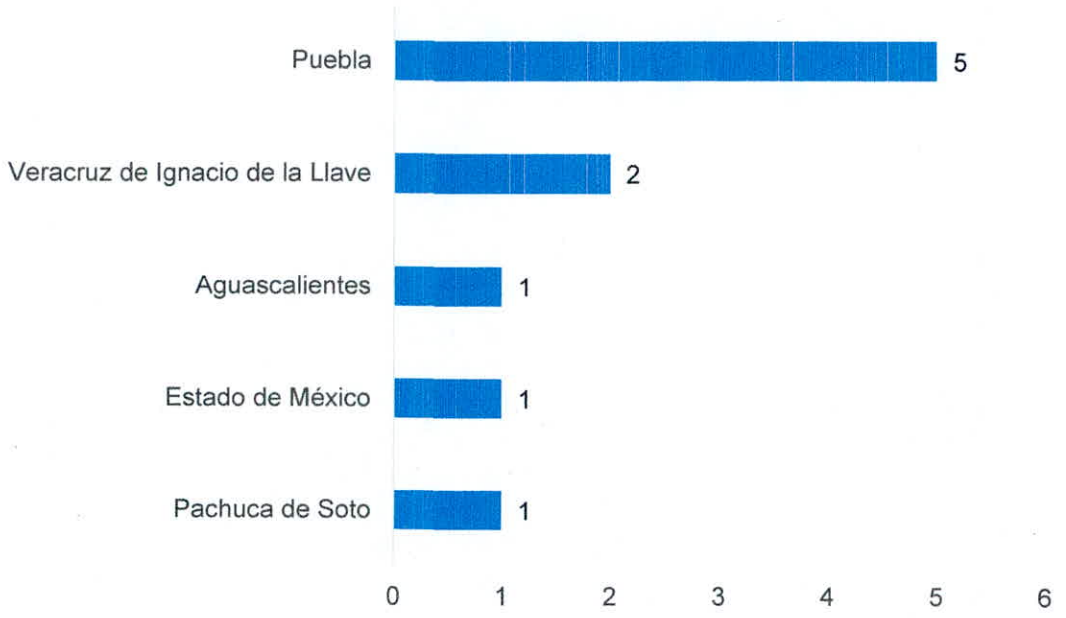
Los 25 funcionarios públicos encuestados corresponden a los municipios de: Aguascalientes, Altotonga, Perote, Xalapa, Guanajuato, Pachuca, Chila de la Sal, Ixtapaluca, Puebla, San Miguel Ixtlán, San Sebastián Tlacotepec, Tehuacán, de los estados de Aguascalientes, Veracruz, Guanajuato, Pachuca, Estado de México y Puebla respectivamente, lo cual se resume en la tabla 27:

Tabla 27.
Municipios encuestados

	Municipio	Estado	Tipo
1	Pachuca	Pachuca de Soto	Metropolitano
2	Chila de la Sal	Puebla	Rural
3	Puebla	Puebla	Metropolitano
4	San Miguel Ixtlán	Puebla	Rural
5	San Sebastián Tlacotepec	Puebla	Rural
6	Tehuacán	Puebla	Metropolitano
7	Perote	Veracruz de Ignacio de la Llave	Urbano
8	Xalapa	Veracruz de Ignacio de la Llave	Metropolitano
9	Ixtapaluca	Estado de México	Metropolitano
10	Aguascalientes	Aguascalientes	Metropolitano

Fuente: Elaboración propia basada en F. Pérez (2014)

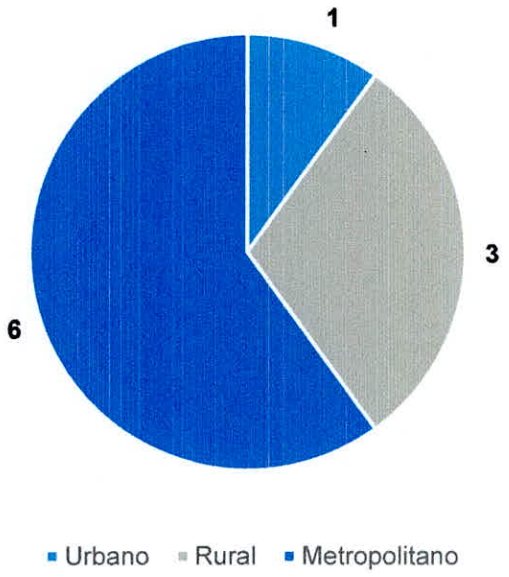
Gráfica 10. Municipios Encuestados por Estado.



Fuente: Elaboración propia.

La gráfica 10 presenta los municipios encuestados por estado.

Gráfica 11. Municipios Encuestados por Tipología.



Fuente: Elaboración propia.

La gráfica 11 muestra, los municipios que se encuestaron fueron 6 urbanos, 3 metropolitanos y rural, de acuerdo a su tipología.

Es preciso mencionar que en primera instancia la encuesta se planeó dirigirla a funcionarios de un municipio específico, sin embargo se realizó la solicitud formalizada como lo indicó el Secretario de dicho municipio, realizando la petición a través de oficio por parte de la Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla (Anexo 4) y otra petición por la parte interesada (Anexo 5), posterior a esto, el municipio contestó que se aplicarían las encuestas (Anexo 6), sin embargo al dar seguimiento de la contestación, no se obtuvo respuesta afirmativa, es importante mencionar que todo el proceso para realizar la aplicación de las encuestas resulto ser un trámite muy burocrático, complejo, con cierto grado de hermetismo y del cual no se tuvo respuesta positiva, lo cual no permitió realizar la validación del modelo propuesto, no se omite mencionar que a lo largo de 4 meses se intentó realizar el muestreo con otros municipios, de los cuales no se obtuvo respuesta afirmativa.

4.4.2 Selección del instrumento

La encuesta se adaptó de la publicada por David Mckean en su Libro Fast Track to Success Estrategia (McKean, 2011), misma que fue diseñada para evaluar el nivel de desempeño de equipos de trabajo en los cambios organizacionales, la escala utilizada fue tipo Likert con 23 ítems y un grado de fiabilidad en la escala de Alpha de Cronbach alfa 0.86. (Anexo 7)

De acuerdo con la exploración de la literatura, las variables que se medirán a través de la encuesta son: normatividad, temporalidad, planeación estratégica, comunicación, y clima organizacional.

Las variables se agrupan en cinco dimensiones, la primera cuenta con 3 ítems y que están relacionados con el proceso administrativo y sus componentes, planeación, organización, dirección y control, la segunda dimensión cuenta con 2 ítems y corresponde a la influencia de la temporalidad sobre el ejercicio de las funciones en la administración pública municipal, la tercera cuenta con 9 ítem y está relacionada con la elaboración, desarrollo y puesta en marcha de distintos planes operativos por parte de la organización, con la intención de alcanzar objetivos y metas planteadas, la cuarta dimensión se conoce comunicación con 3 ítems y evalúa la comunicación continua entre todos los niveles de la organización, la quinta y última dimensión agrupa 6 ítems y evalúa el ambiente en el cual las personas realizan su trabajo influye de manera notoria en su satisfacción y comportamiento, y por lo tanto, en su creatividad y productividad

En la figura 4 se muestra la representación gráfica de las dimensiones de la encuesta con sus respectivos ítems.

Figura 4: Estructura del instrumento de recolección de información

Fuente: Elaboración propia.

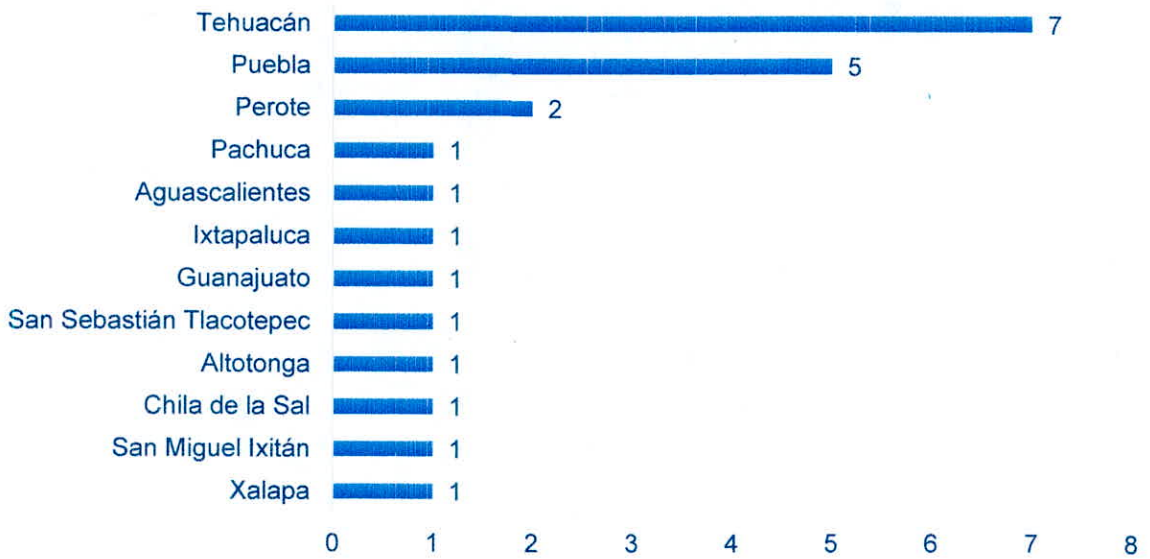
En el Anexo 8 y 9 se muestra el contenido a detalle del instrumento utilizado y la operacionalización de las variables respectivamente.

4.4.3 Sistematización y análisis de datos

Los resultados obtenidos de la encuesta se analizaron con el software IBM SPSS Statistics (Statistical Product and Service Solutions) versión 25.0 con la finalidad de dar soporte a esta investigación, dichos resultados se presentan a continuación.

Ítem 1: Municipio al que pertenece el encuestado

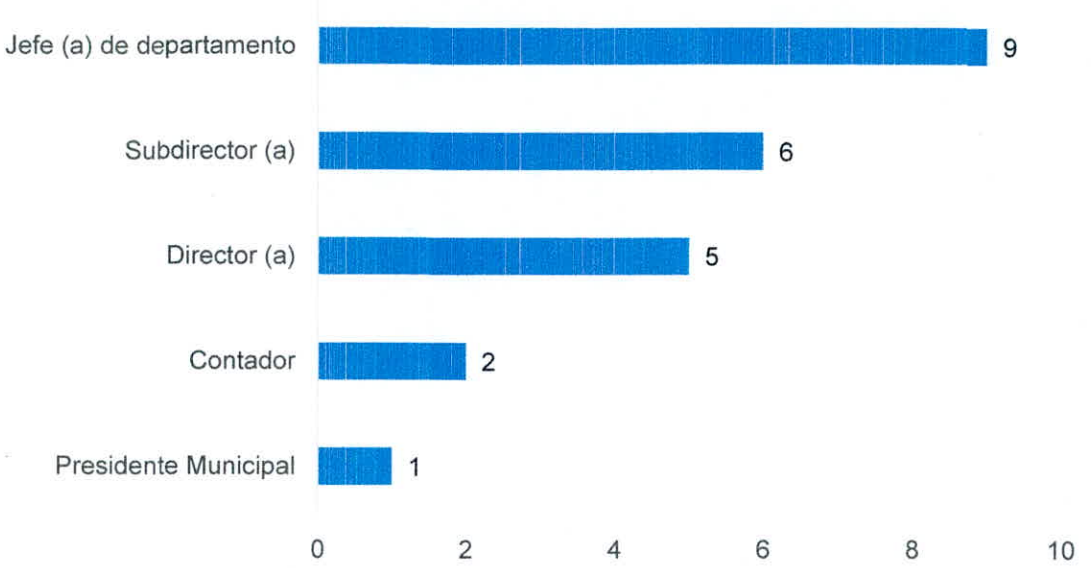
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Tehuacán	7	26.9	30.4	30.4
	Puebla	5	19.2	21.7	52.2
	Perote	2	7.7	8.7	60.9
	Xalapa	1	3.8	4.3	65.2
	San Miguel Ixitlán	1	3.8	4.3	69.6
	Chila de la Sal	1	3.8	4.3	73.9
	Altotonga	1	3.8	4.3	78.3
	San Sebastián Tlacotepec	1	3.8	4.3	82.6
	Guanajuato	1	3.8	4.3	87.0
	Ixtapaluca	1	3.8	4.3	91.3
	Aguascalientes	1	3.8	4.3	95.7
	Pachuca	1	3.8	4.3	100.0
	Total	23	88.5	100.0	
Perdidos	Sistema	3	11.5		
Total		26	100.0		



Las encuestas fueron contestadas por funcionarios públicos de los siguientes municipios: 30.4% Tehuacán (Puebla), 21.7% Puebla (Puebla), 8.7% Perote (Veracruz), 4.3% Xalapa (Veracruz), 4.3% San Miguel Ixitlán, 4.3% de Chila de la Sal (Puebla), 4.3% Altotonga (Veracruz), 4.3% San Sebastián Tlacotepec (Puebla), 4.3% Guanajuato (Guanajuato), 4.3% Ixtapaluca (Estado de México), 4.3% Aguascalientes (Aguascalientes), 4.3% municipio de Pachuca (Hidalgo).

Ítem 2: Puesto

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Jefe (a) de departamento	9	34.6	39.1	39.1
	Subdirector (a)	6	23.1	26.1	65.2
	Director (a)	5	19.2	21.7	87.0
	Contador (a)	2	7.7	8.7	95.7
	Presidente (a) Municipal	1	3.8	4.3	100.0
	Total	23	88.5	100.0	
Perdidos	Sistema	3	11.5		
Total		26	100.0		



Los puestos de los funcionarios públicos fueron los siguientes: 39.1% Jefe (a) de departamento, 26.1% Subdirector (a), 21.7% Director (a), 8.7% Contador, 4.3% Presidente Municipal.

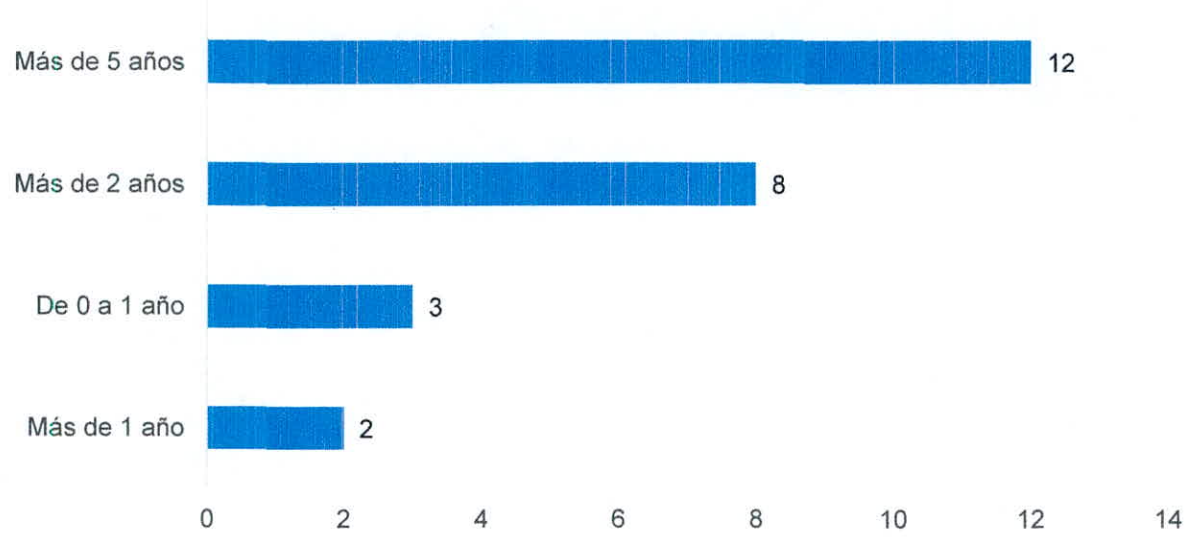
Ítem 3: Área en que se desempeña

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Ingresos	7	26.9	28.0	28.0
	Atención Ciudadana	2	7.7	8.0	36.0
	Desarrollo Social	2	7.7	8.0	44.0
	Oficina del Secretario	2	7.7	8.0	52.0
	Recursos Humanos y Recursos Materiales	2	7.7	8.0	60.0
	Agrobiotecnología	1	3.8	4.0	64.0
	Contraloría	1	3.8	4.0	68.0
	Egresos	1	3.8	4.0	72.0
	Enfermería	1	3.8	4.0	76.0
	Jurídico	1	3.8	4.0	80.0
	Obra Pública	1	3.8	4.0	84.0
	Órgano de Control Interno	1	3.8	4.0	88.0
	Prensa y Difusión	1	3.8	4.0	92.0
	Presidencia	1	3.8	4.0	96.0
	Tesorería	1	3.8	4.0	100.0
	Total	25	96.2	100.0	
Perdidos	Sistema	1	3.8		
Total		26	100.0		

El área en que se desempeñan los funcionarios públicos encuestados fueron las siguientes: 28% Ingresos, 8% Atención Ciudadana, 8% Desarrollo Social, 8% Oficina del Secretario, 8% Recursos Humanos y Recursos Materiales, 4% Agrobiotecnología, 4% Contraloría, 4% Egresos, 4% Enfermería, 4% Jurídico, 4% Obra Pública, 4% Órgano de Control Interno, 4% Prensa y Difusión, 4% Presidencia, 4% Tesorería.

Ítem 4: Años de experiencia en la APM

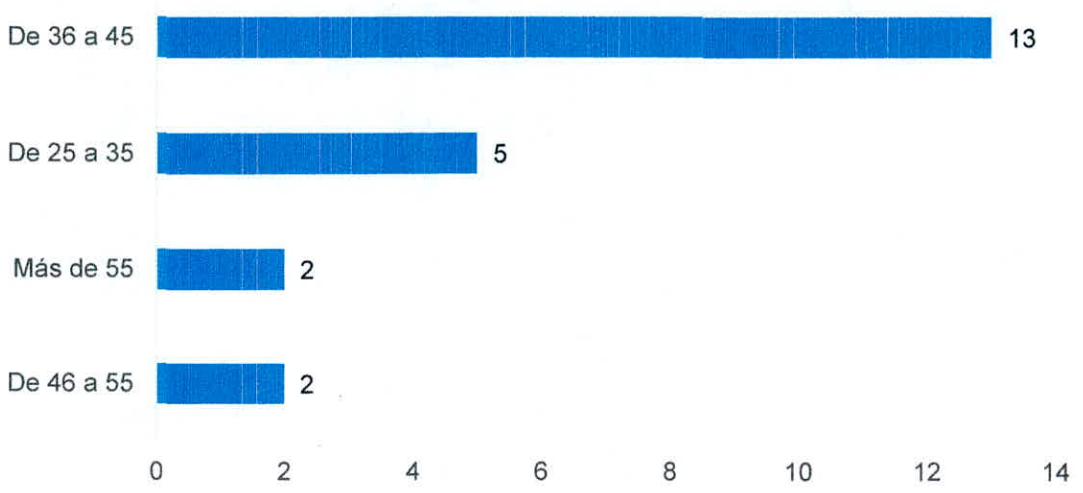
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Más de 5 años	12	46.2	48.0	48.0
	Más de 2 años	8	30.8	32.0	80.0
	De 0 a 1 año	3	11.5	12.0	92.0
	Más de 1 año	2	7.7	8.0	100.0
	Total	25	96.2	100.0	
Perdidos	Sistema	1	3.8		
Total		26	100.0		



En lo que se refiere a los años de experiencia de los funcionarios públicos encuestados se destaca que el 48% contaba con más de 5 años de experiencia, 32% más de 2 años, 12% de 0 a 1 año y el 8% más de un año de experiencia.

Ítem 5: Edad

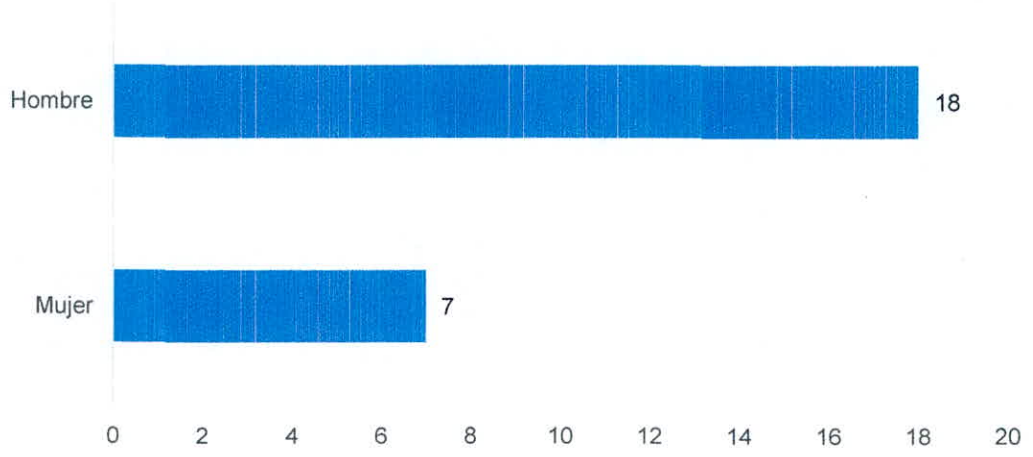
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	De 36 a 45	13	50.0	59.1	59.1
	De 25 a 35	5	19.2	22.7	81.8
	De 46 a 55	2	7.7	9.1	90.9
	Más de 55	2	7.7	9.1	100.0
	Total	22	84.6	100.0	
Perdidos	Sistema	4	15.4		
Total		26	100.0		



La mayor parte de los encuestados son en su mayoría las edades oscilan entre los 36 y 45 años de edad (59.1%), seguidos por el segmento de 25 a 35 años (22.7%), 46 a 55 años (9.1%) y de más de 55 años 9.1%.

Ítem 6: Sexo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Hombre	18	69.2	72.0	72.0
	Mujer	7	26.9	28.0	100.0
	Total	25	96.2	100.0	
Perdidos	Sistema	1	3.8		
Total		26	100.0		



El sexo predominante de los encuestados son 72% hombres y 28% mujeres.

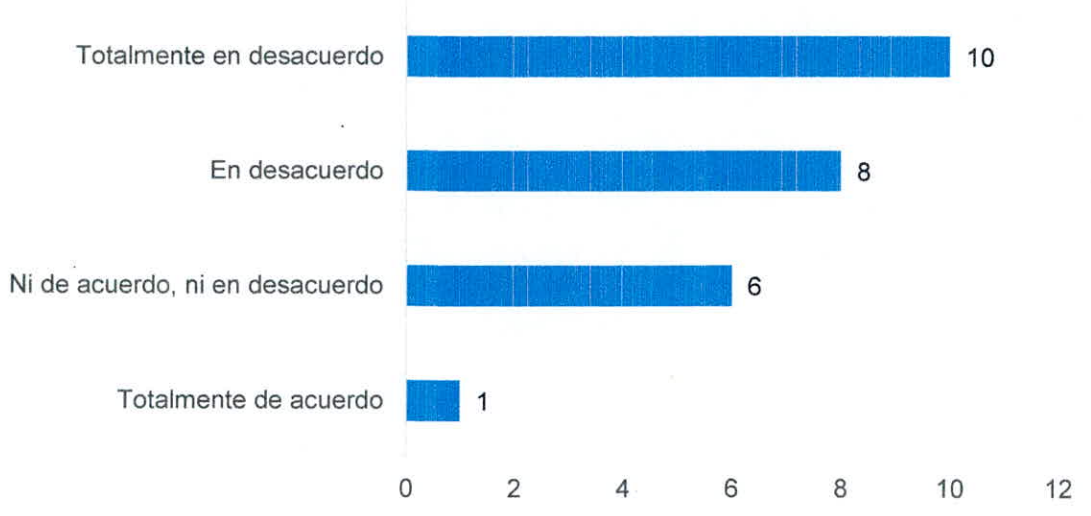
Ítem 7: Se lleva a cabo un proceso de cambio de administración planeado y organizado

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	10	38.5	40.0	40.0
	En desacuerdo	7	26.9	28.0	68.0
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	7	26.9	28.0	96.0
	De acuerdo	1	3.8	4.0	100.0
	Total	25	96.2	100.0	
Perdidos	Sistema	1	3.8		
Total		26	100.0		

El 40% de los encuestados refiere que está totalmente en desacuerdo con que se lleva a cabo un proceso de cambio de administración planeado y organizado, el 28% está en desacuerdo, el 28% no está ni de acuerdo, ni en desacuerdo, el 4% está en desacuerdo.

Ítem 8: Existe algún modelo para cambio de administración municipal

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	10	38.5	40.0	40.0
	En desacuerdo	8	30.8	32.0	72.0
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	6	23.1	24.0	96.0
	Totalmente de acuerdo	1	3.8	4.0	100.0
	Total	25	96.2	100.0	
Perdidos	Sistema	1	3.8		
Total		26	100.0		

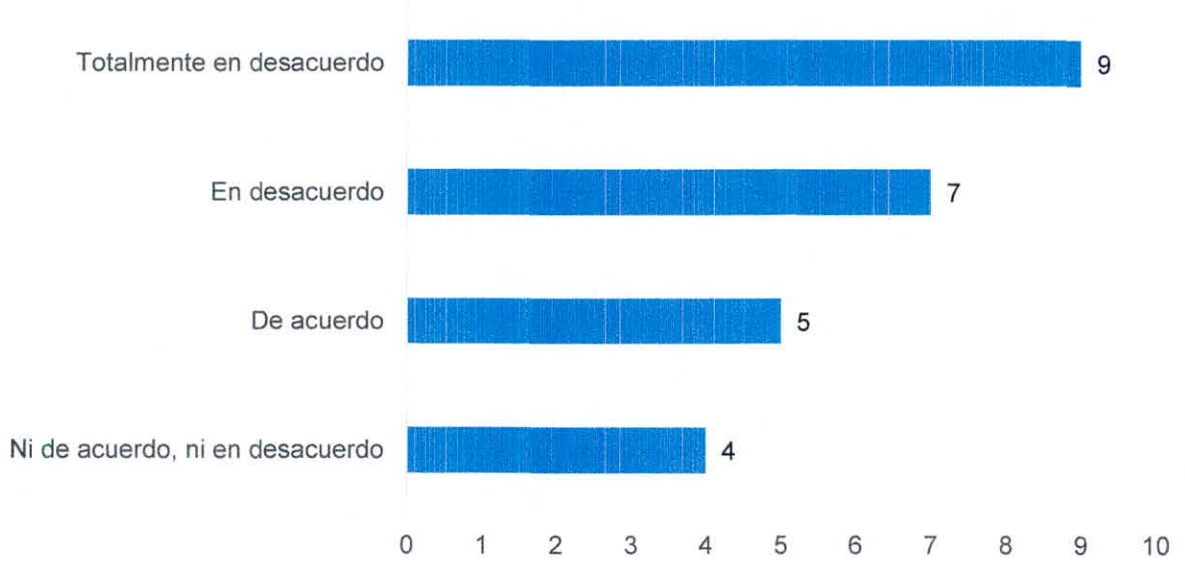


El 40% de los encuestados refiere que está totalmente en desacuerdo con la existencia de un modelo para cambio de administración municipal, el 32% está en

desacuerdo, el 24% no está ni de acuerdo, ni en desacuerdo, 4% está totalmente de acuerdo.

Ítem 9: Un miembro del equipo ejecutivo se encarga de introducir de manera eficiente y aceptable la estrategia para el cambio de administración

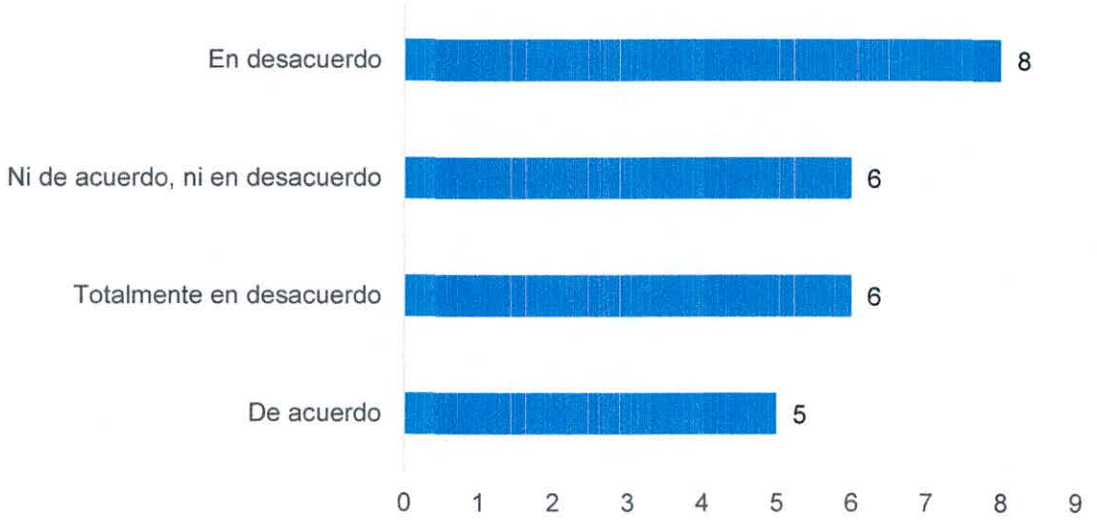
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	9	34.6	36.0	36.0
	En desacuerdo	7	26.9	28.0	64.0
	De acuerdo	5	19.2	20.0	84.0
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	4	15.4	16.0	100.0
	Total	25	96.2	100.0	
Perdidos	Sistema	1	3.8		
Total		26	100.0		



El 36% de los encuestados indicó que está totalmente en desacuerdo con que un miembro del equipo ejecutivo se encarga de introducir de manera eficiente y aceptable la estrategia para el cambio de administración, el 28% en desacuerdo, el 20% de acuerdo, el 16% ni de acuerdo, ni en desacuerdo.

Ítem 10: Los participantes en el desarrollo de una estrategia de cambio de administración se conocen y están comprometidos con ella

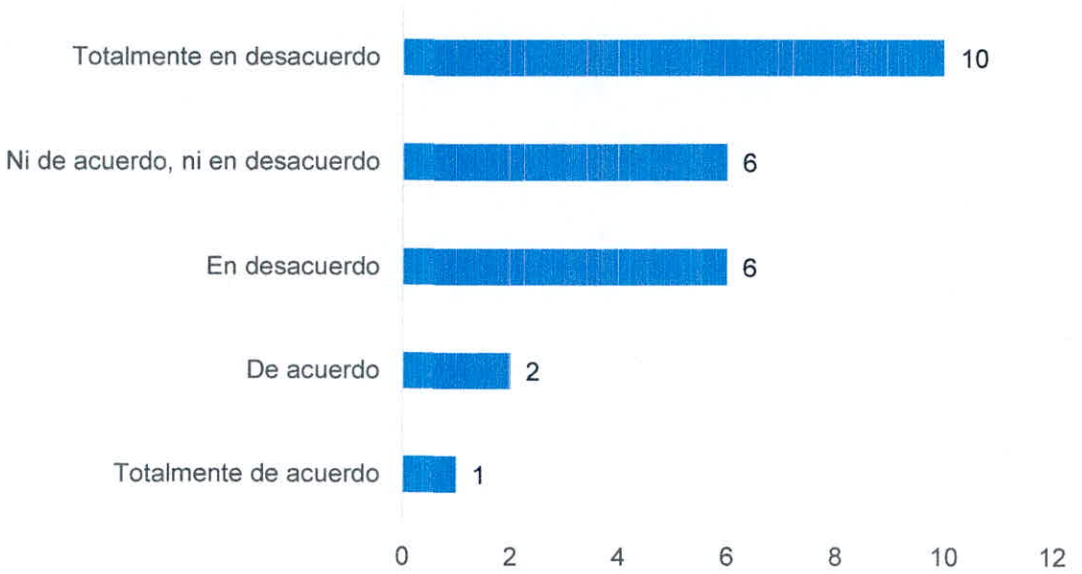
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	6	23.1	24.0	24.0
	En desacuerdo	8	30.8	32.0	56.0
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	6	23.1	24.0	80.0
	De acuerdo	5	19.2	20.0	100.0
	Total	25	96.2	100.0	
Perdidos	Sistema	1	3.8		
Total		26	100.0		



El 32% de los encuestados está en desacuerdo con que los participantes en el desarrollo de una estrategia de cambio de administración se conocen y están comprometidos con ella, 24% totalmente en desacuerdo, 24% ni de acuerdo, ni en desacuerdo y el 20% de acuerdo.

Ítem 11: Existe un plan estratégico de cambio de administración y es consensuado con un cronograma para terminar los pasos del proceso

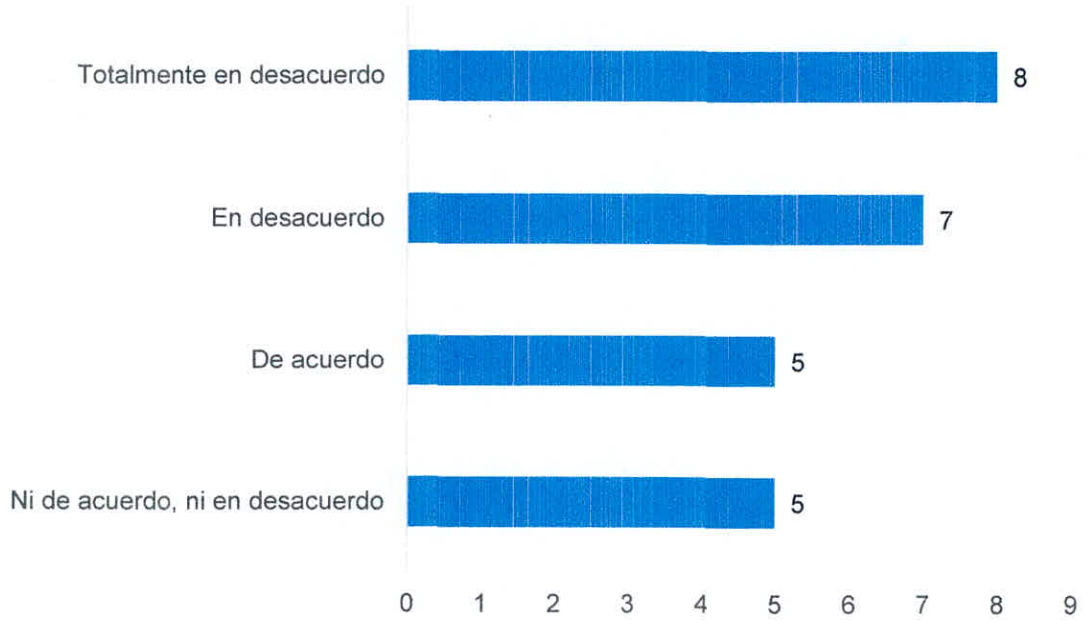
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	10	38.5	40.0	40.0
	En desacuerdo	6	23.1	24.0	64.0
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	6	23.1	24.0	88.0
	De acuerdo	2	7.7	8.0	96.0
	Totalmente de acuerdo	1	3.8	4.0	100.0
	Total	25	96.2	100.0	
Perdidos	Sistema	1	3.8		
Total		26	100.0		



El 40% de los encuestados están totalmente en desacuerdo con que existe un plan estratégico de cambio de administración y es consensuado con un cronograma para terminar los pasos del proceso, 24% en desacuerdo, el 24% ni de acuerdo, ni en desacuerdo, el 8% de acuerdo, el 4% totalmente de acuerdo.

Ítem 12: Hay una serie de objetivos de alto nivel y principios rectores para establecer la estrategia del cambio de administración.

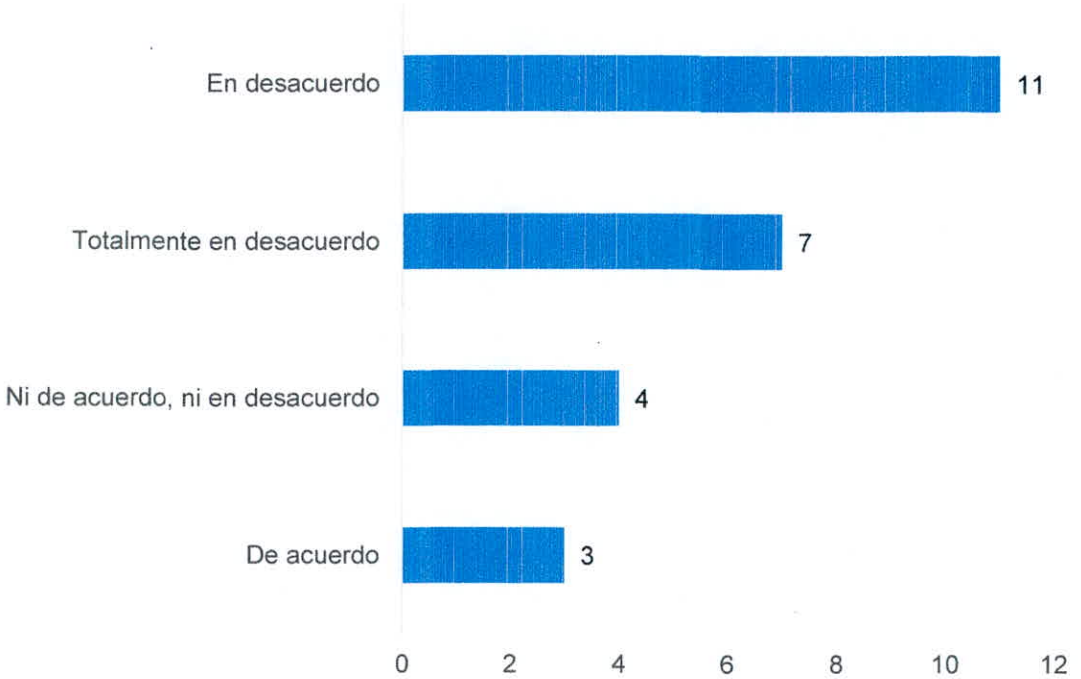
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	8	30.8	32.0	32.0
	En desacuerdo	7	26.9	28.0	60.0
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	5	19.2	20.0	80.0
	De acuerdo	5	19.2	20.0	100.0
	Total	25	96.2	100.0	
Perdidos	Sistema	1	3.8		
Total		26	100.0		



El 32% de los encuestados está totalmente en desacuerdo con que hay una serie de objetivos de alto nivel y principios rectores para establecer la estrategia del cambio de administración, 28% en descuerdo, 20% ni de acuerdo, ni en desacuerdo, 20% de acuerdo.

Ítem 13: Hay una serie de objetivos para conseguir los resultados, mejorar los procesos internos, desarrollar las habilidades del personal y su eficiencia, para lograr un cambio de administración de manera eficiente.

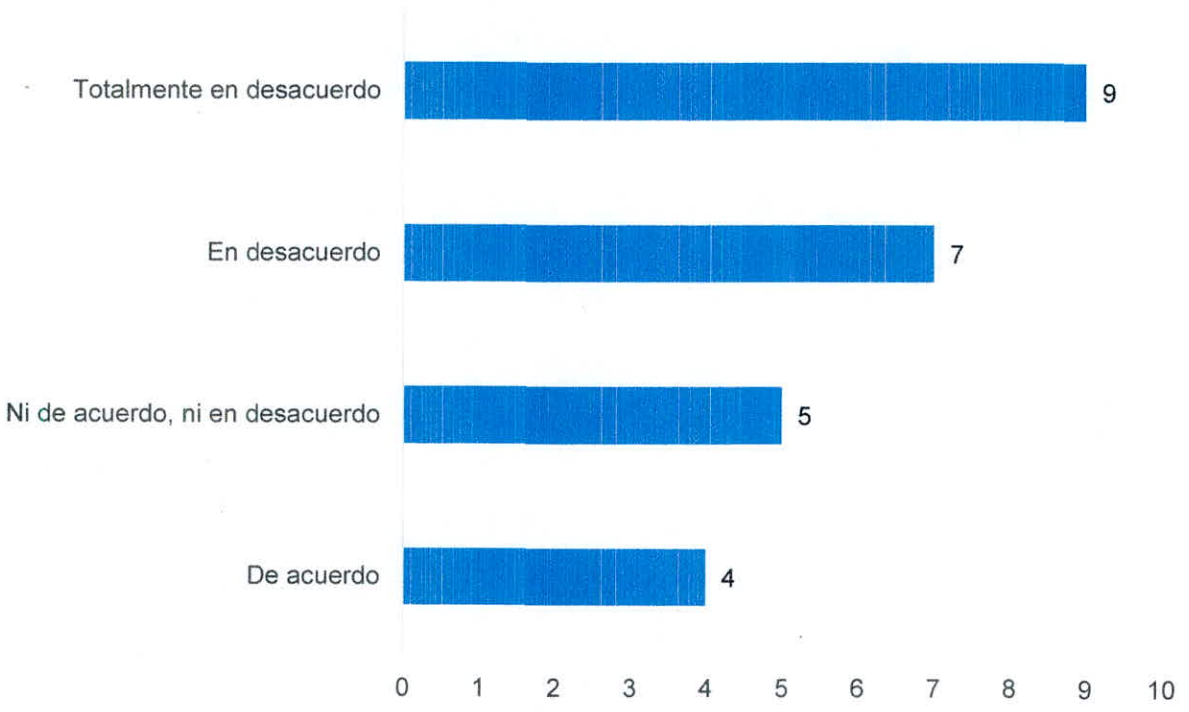
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	11	42.3	44.0	44.0
	Totalmente en desacuerdo	7	26.9	28.0	72.0
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	4	15.4	16.0	88.0
	De acuerdo	3	11.5	12.0	100.0
	Total	25	96.2	100.0	
Perdidos	Sistema	1	3.8		
Total		26	100.0		



El 44% de los encuestados en desacuerdo con que hay una serie de objetivos para conseguir los resultados, mejorar los procesos internos, desarrollar las habilidades del personal y su eficiencia, para lograr un cambio de administración de manera eficiente, 28% totalmente en desacuerdo, 16% ni de acuerdo, ni en desacuerdo, 12% de acuerdo.

Ítem 14: Se implementan estrategias para llevar a cabo un cambio de administración

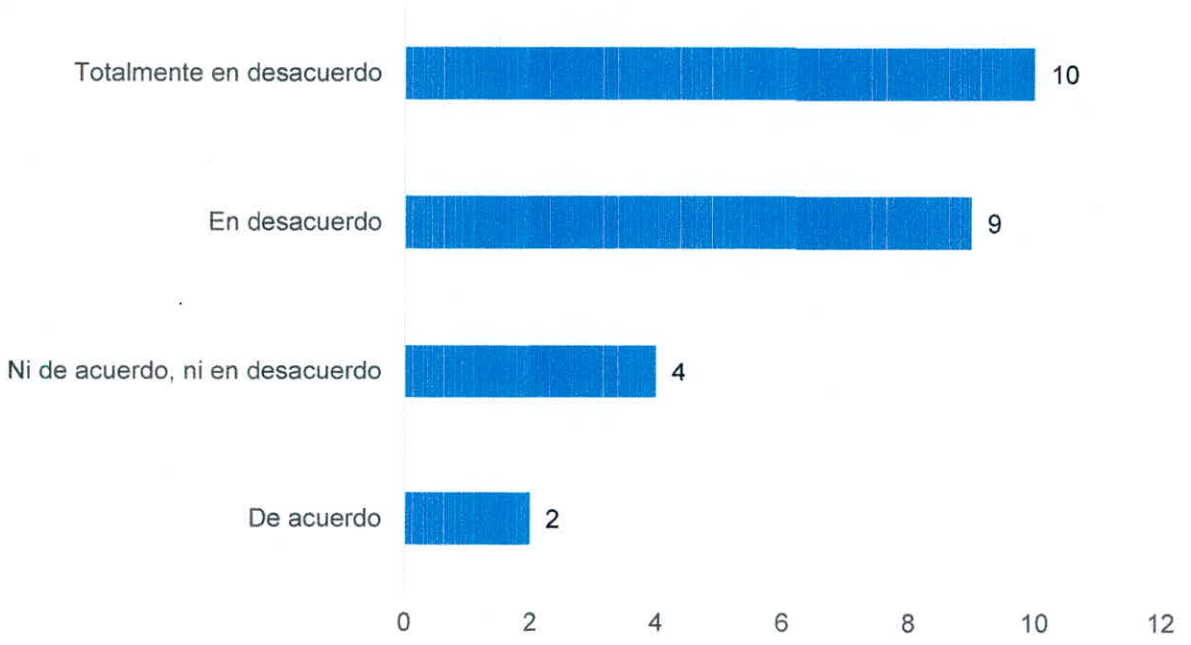
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	9	34.6	36.0	36.0
	En desacuerdo	7	26.9	28.0	64.0
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	5	19.2	20.0	84.0
	De acuerdo	4	15.4	16.0	100.0
	Total	25	96.2	100.0	
Perdidos	Sistema	1	3.8		
Total		26	100.0		



El 36% de los encuestados están totalmente en desacuerdo con que se implementan estrategias para llevar a cabo un cambio de administración, 28% en desacuerdo, 20% ni de acuerdo, ni en desacuerdo, 16% de acuerdo.

Ítem 15: Se han elaborado planes a partir del análisis estratégico para conseguir los objetivos establecidos durante un cambio de administración

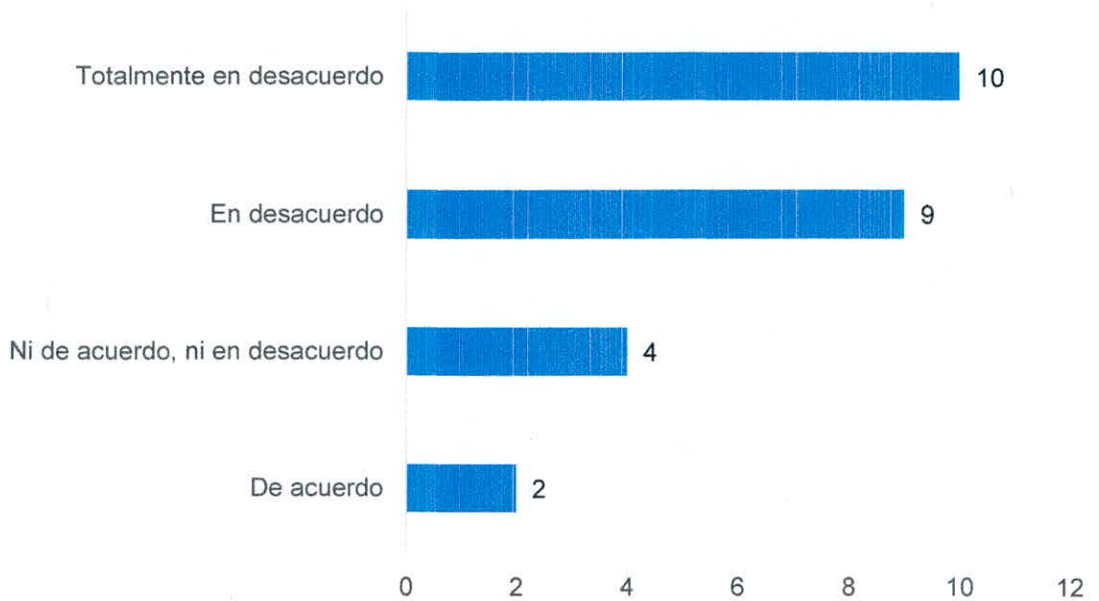
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	10	38.5	40.0	40.0
	En desacuerdo	9	34.6	36.0	76.0
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	4	15.4	16.0	92.0
	De acuerdo	2	7.7	8.0	100.0
	Total	25	96.2	100.0	
Perdidos	Sistema	1	3.8		
Total		26	100.0		



40% de los encuestados están totalmente en desacuerdo con que se han elaborado planes a partir del análisis estratégico para conseguir los objetivos establecidos durante un cambio de administración, 36% en desacuerdo, 16% ni de acuerdo, ni en desacuerdo, 8% de acuerdo.

Ítem 16: Los planes para el cambio de administración se comunican a toda la administración municipal en forma sencilla y comprensible

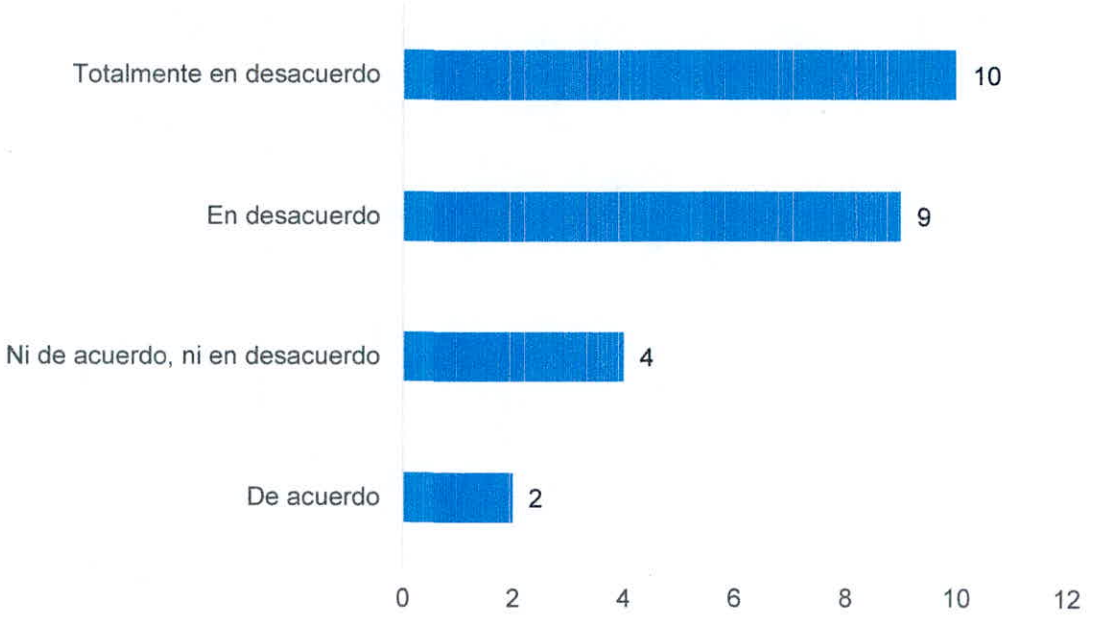
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	8	30.8	32.0	32.0
	En desacuerdo	8	30.8	32.0	64.0
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	5	19.2	20.0	84.0
	De acuerdo	3	11.5	12.0	96.0
	Totalmente de acuerdo	1	3.8	4.0	100.0
	Total	25	96.2	100.0	
Perdidos	Sistema	1	3.8		
Total		26	100.0		



El 32% de los encuestados están totalmente en desacuerdo con que los planes para el cambio de administración se comunican a toda la administración municipal en forma sencilla y comprensible, 32% en desacuerdo, 20% ni de acuerdo, ni en desacuerdo, 12% de acuerdo, 4% totalmente de acuerdo.

Ítem 17: Se asignan suficientes recursos y presupuesto, para maximizar la probabilidad de éxito del cambio de administración

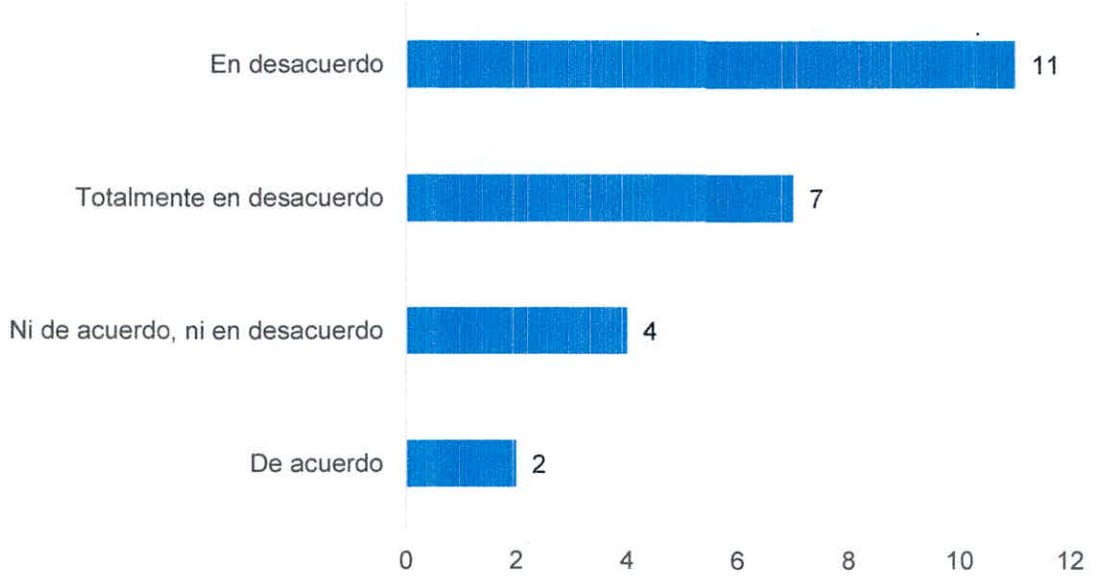
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	11	42.3	44.0	44.0
	Totalmente en desacuerdo	7	26.9	28.0	72.0
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	3	11.5	12.0	84.0
	De acuerdo	3	11.5	12.0	96.0
	Totalmente de acuerdo	1	3.8	4.0	100.0
	Total	25	96.2	100.0	
Perdidos	Sistema	1	3.8		
Total		26	100.0		



El 44% de los encuestados están en desacuerdo con que se asignan suficientes recursos y presupuesto, para maximizar la probabilidad de éxito del cambio de administración, el 28% totalmente en desacuerdo, 12% ni de acuerdo, ni en desacuerdo, 12% de acuerdo, 4% totalmente de acuerdo.

Ítem 18. Todos los empleados tienen acceso a la estrategia de cambio de administración y pueden leerla y entenderla fácilmente

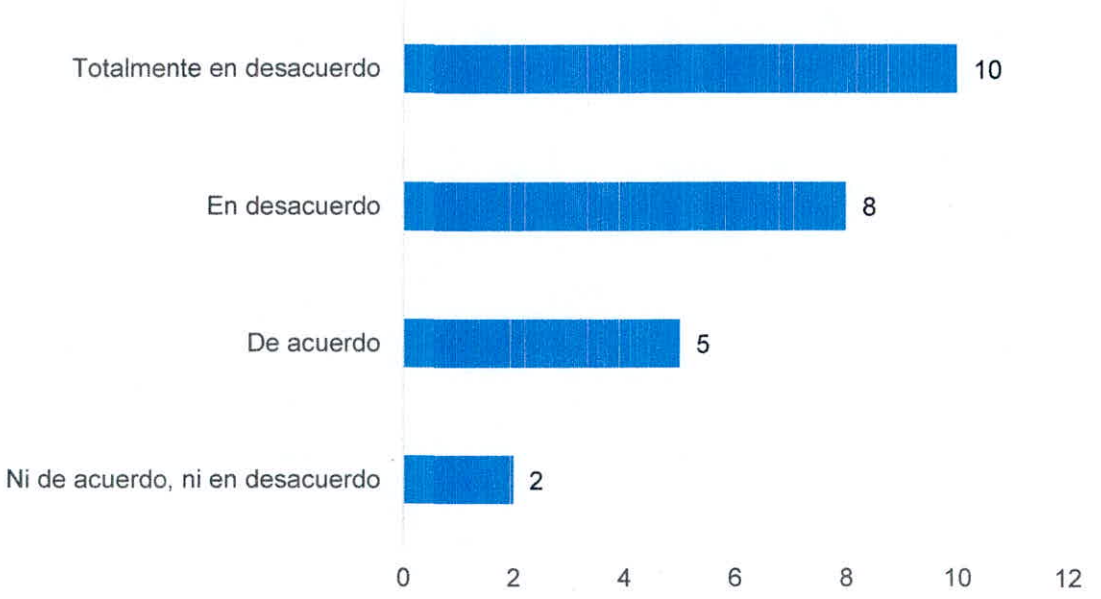
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	11	42.3	44.0	44.0
	Totalmente en desacuerdo	7	26.9	28.0	72.0
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	4	15.4	16.0	88.0
	De acuerdo	2	7.7	8.0	96.0
	Totalmente de acuerdo	1	3.8	4.0	100.0
	Total	25	96.2	100.0	
Perdidos	Sistema	1	3.8		
Total		26	100.0		



El 44% de los encuestados están en desacuerdo con que todos los empleados tienen acceso a la estrategia de cambio de administración y pueden leerla y entenderla fácilmente, el 28% totalmente en desacuerdo, 16% ni de acuerdo, ni en desacuerdo, 8% de acuerdo, 1% totalmente de acuerdo.

Ítem 19: A los grupos participantes se les explica la estrategia de cambio de administración y sus consecuencias, se les informa oportunamente cualquier cambio

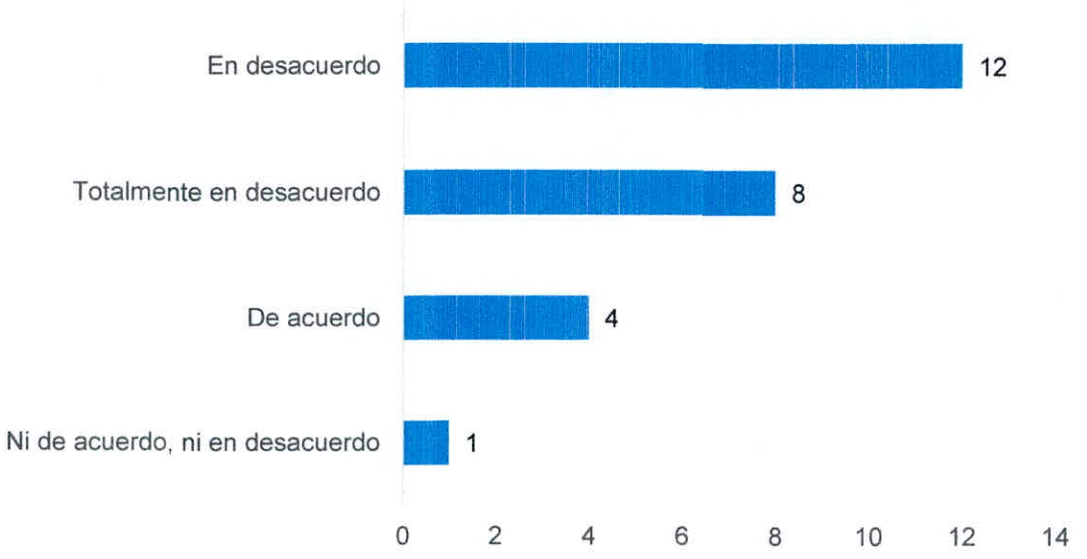
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	10	38.5	40.0	40.0
	En desacuerdo	8	30.8	32.0	72.0
	De acuerdo	5	19.2	20.0	92.0
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	2	7.7	8.0	100.0
	Total	25	96.2	100.0	
Perdidos	Sistema	1	3.8		
Total		26	100.0		



El 40% de los encuestados están totalmente en desacuerdo con que a los grupos participantes se les explica la estrategia de cambio de administración y sus consecuencias, se les informa oportunamente cualquier cambio, el 32% en desacuerdo, 20% de acuerdo, 8% ni de acuerdo, ni en desacuerdo.

Ítem 20: El personal que se integra de una administración a otra cuenta con la capacitación suficiente para dar continuidad a los procesos durante un cambio de administración.

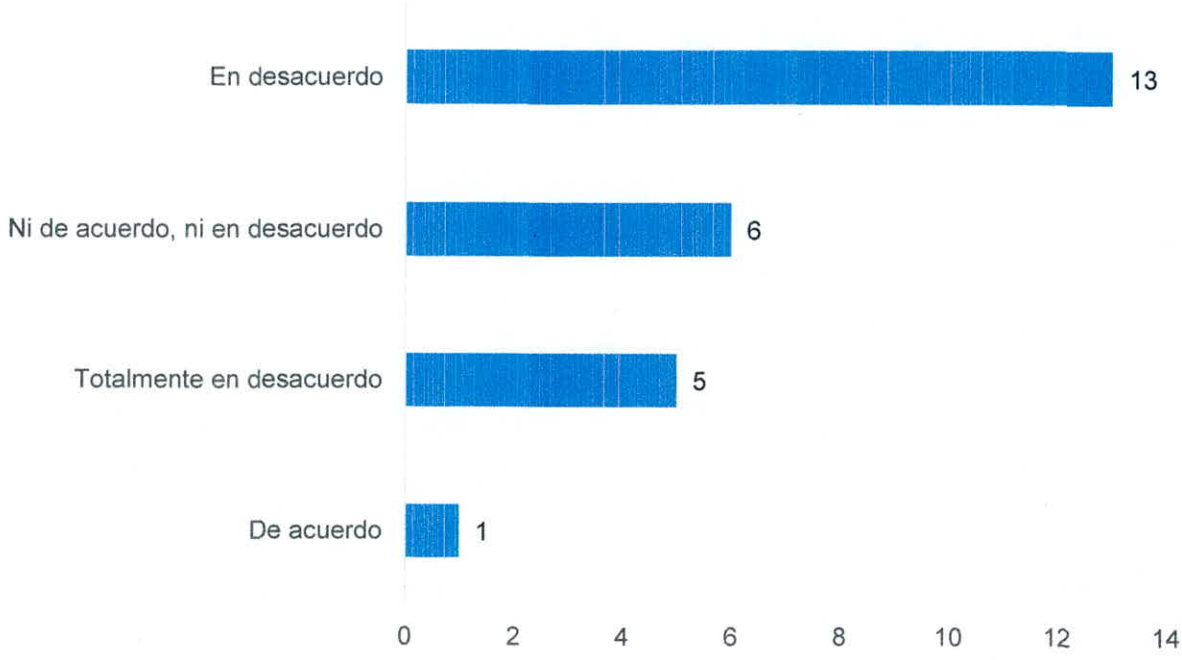
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	12	46.2	48.0	48.0
	Totalmente en desacuerdo	8	30.8	32.0	80.0
	De acuerdo	4	15.4	16.0	96.0
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	1	3.8	4.0	100.0
	Total	25	96.2	100.0	
Perdidos	Sistema	1	3.8		
Total		26	100.0		



El 48% de los encuestados están en desacuerdo con que el personal que se integra de una administración a otra cuenta con la capacitación suficiente para dar continuidad a los procesos durante un cambio de administración., el 32% totalmente en desacuerdo, 16% de acuerdo, 4% ni de acuerdo, ni en desacuerdo.

Ítem 21: Existe compañerismo y trabajo en equipo entre los colaboradores en un cambio de administración

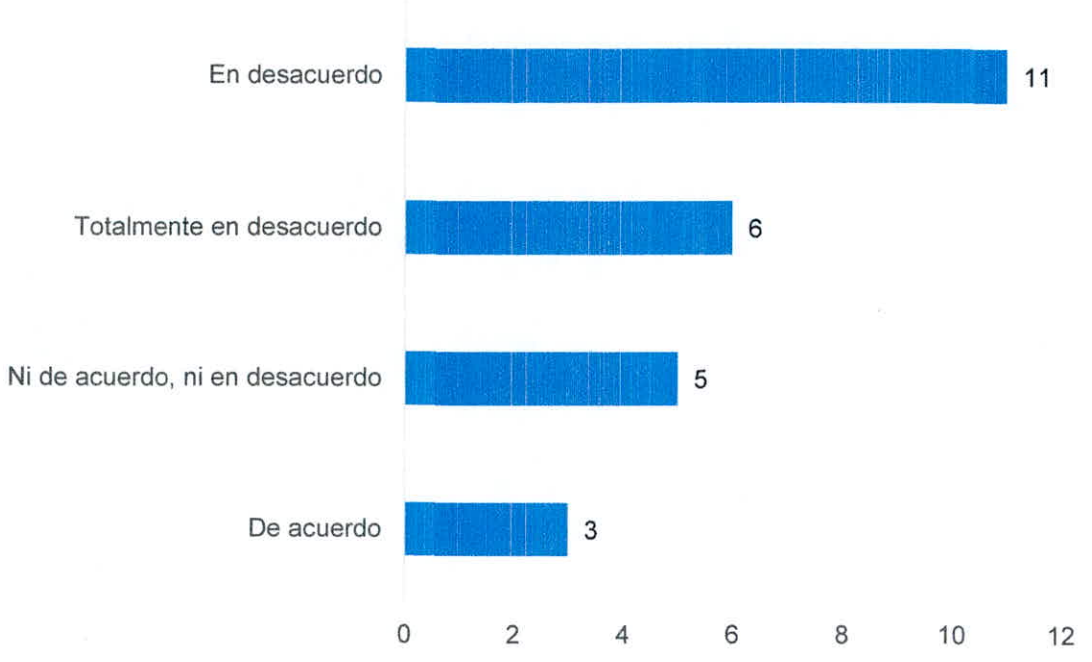
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	13	50.0	52.0	52.0
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	6	23.1	24.0	76.0
	Totalmente en desacuerdo	5	19.2	20.0	96.0
	De acuerdo	1	3.8	4.0	100.0
	Total	25	96.2	100.0	
Perdidos	Sistema	1	3.8		
Total		26	100.0		



El 52% de los encuestados en desacuerdo con que existe compañerismo y trabajo en equipo entre los colaboradores en un cambio de administración, el 24% ni de acuerdo, ni en desacuerdo, 20% totalmente en desacuerdo, 4% de acuerdo.

Ítem 22: En un cambio de administración el personal está dispuesto a compartir experiencia e información para dar continuidad a los servicios

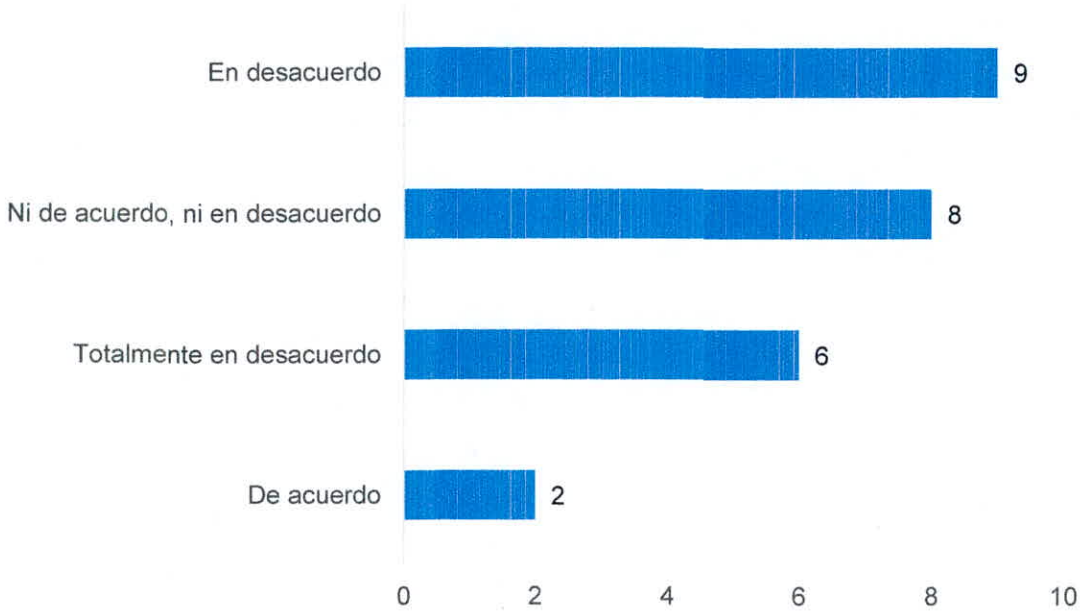
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	11	42.3	44.0	44.0
	Totalmente en desacuerdo	6	23.1	24.0	68.0
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	5	19.2	20.0	88.0
	De acuerdo	3	11.5	12.0	100.0
	Total	25	96.2	100.0	
Perdidos	Sistema	1	3.8		
Total		26	100.0		



El 4% de los encuestados están en desacuerdo con que en un cambio de administración el personal está dispuesto a compartir experiencia e información para dar continuidad a los servicios, el 24% totalmente en desacuerdo, 20% ni de acuerdo, ni en desacuerdo, 12% de acuerdo.

Ítem 23: Existe cultura que respalda el pensamiento estratégico y deseo constante de hacer mejor las cosas para asegurar un cambio de administración.

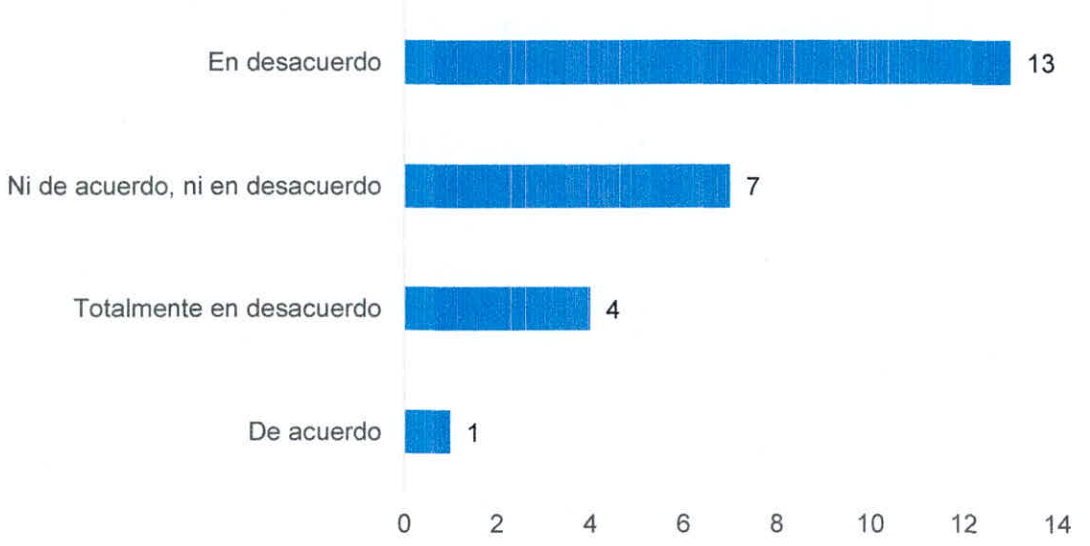
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	9	34.6	36.0	36.0
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	8	30.8	32.0	68.0
	Totalmente en desacuerdo	6	23.1	24.0	92.0
	De acuerdo	2	7.7	8.0	100.0
	Total	25	96.2	100.0	
Perdidos	Sistema	1	3.8		
Total		26	100.0		



El 36% de los encuestados están en desacuerdo con que existe cultura que respalda el pensamiento estratégico y deseo constante de hacer mejor las cosas para asegurar un cambio de administración, el 32% ni de acuerdo, ni en desacuerdo, el 24% totalmente de acuerdo, el 8% de acuerdo.

Ítem 24: Se acepta el cambio estratégico con entusiasmo, asegurándose de que las iniciativas correspondan a las prioridades del proceso de cambio de administración.

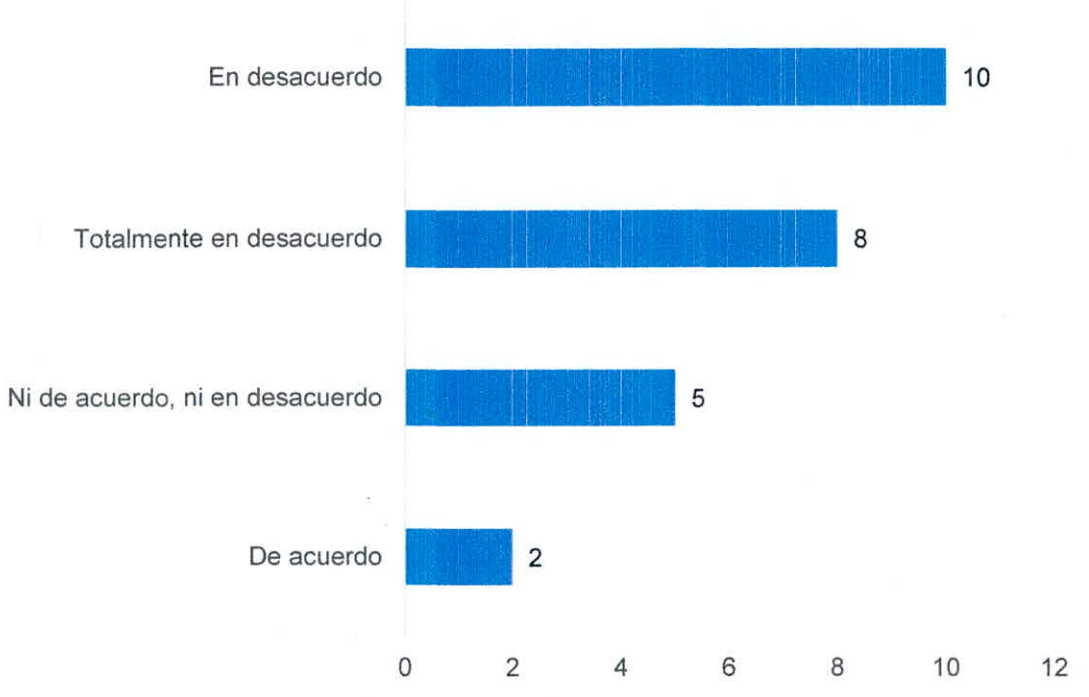
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	13	50.0	52.0	52.0
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	7	26.9	28.0	80.0
	Totalmente en desacuerdo	4	15.4	16.0	96.0
	De acuerdo	1	3.8	4.0	100.0
	Total	25	96.2	100.0	
Perdidos	Sistema	1	3.8		
Total		26	100.0		



El 52% de los encuestados están en desacuerdo con que se acepta el cambio estratégico con entusiasmo, asegurándose de que las iniciativas correspondan a las prioridades del proceso de cambio de administración, el 28% ni de acuerdo, ni en desacuerdo, el 16% totalmente de acuerdo, el 4% de acuerdo.

Ítem 25: Se comparte información con los compañeros u otros departamentos para agilizar los procesos de cambio de administración.

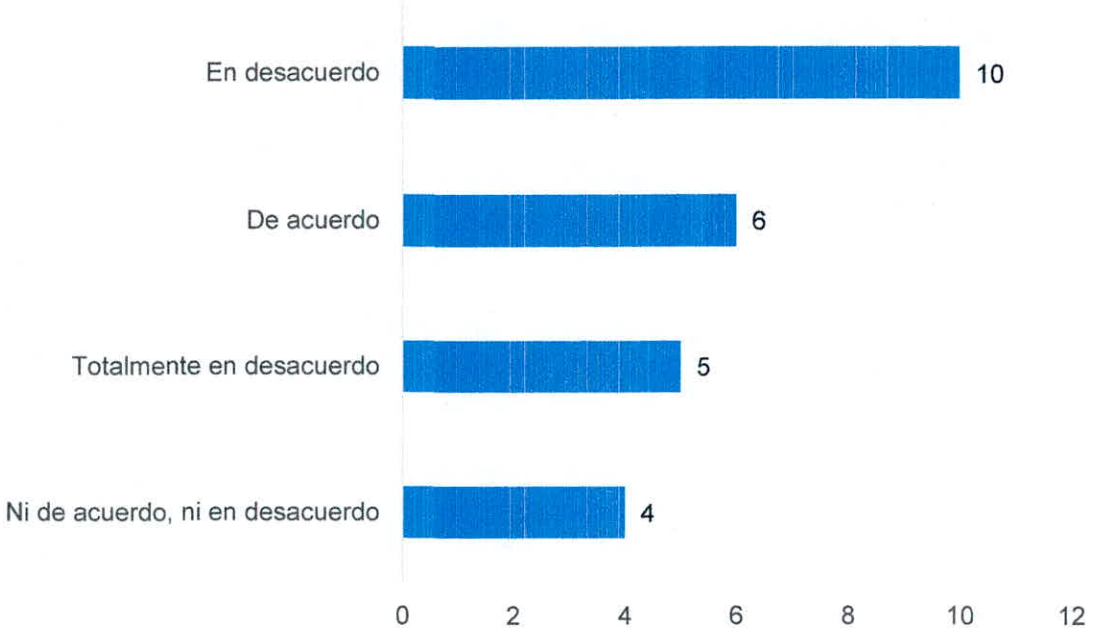
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	10	38.5	40.0	40.0
	Totalmente en desacuerdo	8	30.8	32.0	72.0
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	5	19.2	20.0	92.0
	De acuerdo	2	7.7	8.0	100.0
	Total	25	96.2	100.0	
Perdidos	Sistema	1	3.8		
Total		26	100.0		



El 40% de los encuestados están en desacuerdo con que se comparte información con los compañeros u otros departamentos para agilizar los procesos de cambio de administración, el 32% totalmente de acuerdo, 20% ni de acuerdo, ni en desacuerdo, 8% de acuerdo.

Ítem 26: La colaboración del personal para realizar su trabajo es buena en un cambio de administración

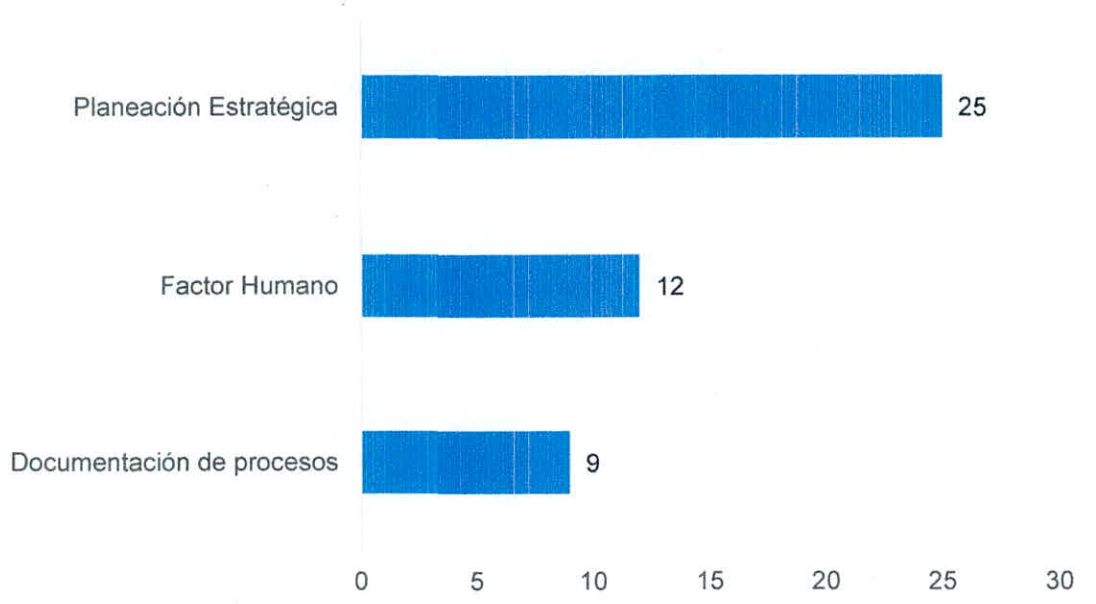
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	10	38.5	40.0	40.0
	De acuerdo	6	23.1	24.0	64.0
	Totalmente en desacuerdo	5	19.2	20.0	84.0
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	4	15.4	16.0	100.0
	Total	25	96.2	100.0	
Perdidos	Sistema	1	3.8		
Total		26	100.0		



El 40% de los encuestados están en desacuerdo, con que la colaboración del personal para realizar su trabajo es buena en un cambio de administración, el 24% de acuerdo, 20% totalmente en desacuerdo, 16% ni de acuerdo, ni en desacuerdo.

Ítem 27: ¿Cuáles considera son los ejes centrales para llevar a cabo un cambio de administración municipal?

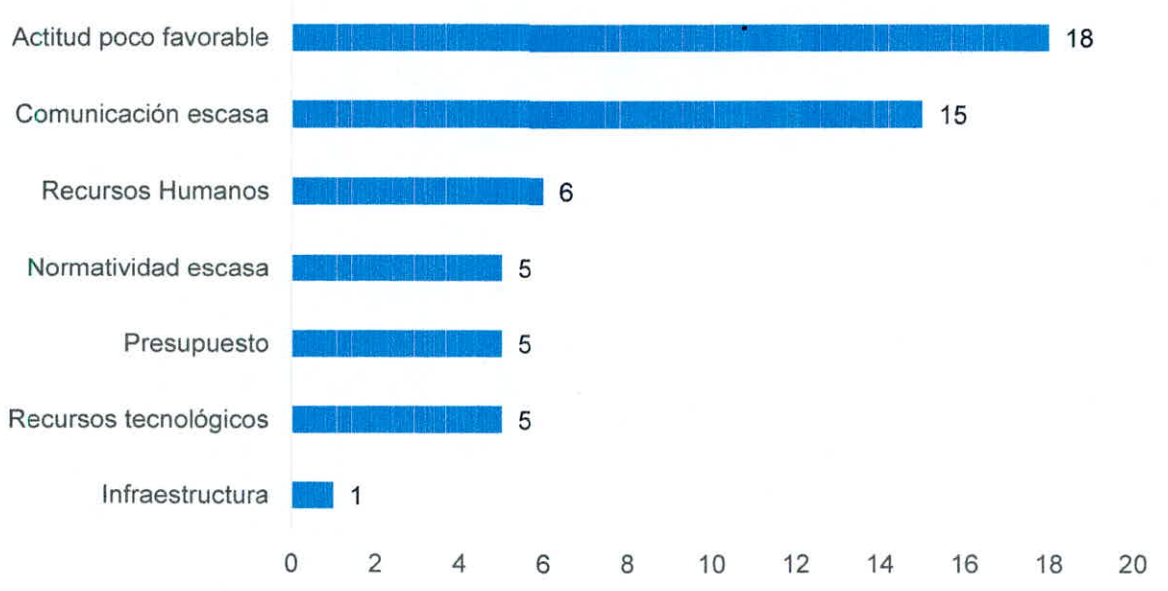
		Respuestas		Porcentaje de casos
		N	Porcentaje	
Válido	Planeación Estratégica	25	54.3%	100.0%
	Factor Humano	12	26.1%	48.0%
	Documentación de procesos	9	19.6%	36.0%
Total		46	100.0%	184.0%



En cuanto a los ejes centrales para llevar a cabo un cabio de administración municipal el 54.3% considera la Planeación Estratégica, el 26.1% el Factor Humano y el 19.6% la Documentación de procesos.

Ítem 28: ¿Qué limitaciones existen para llevar a cabo un cambio de administración municipal?

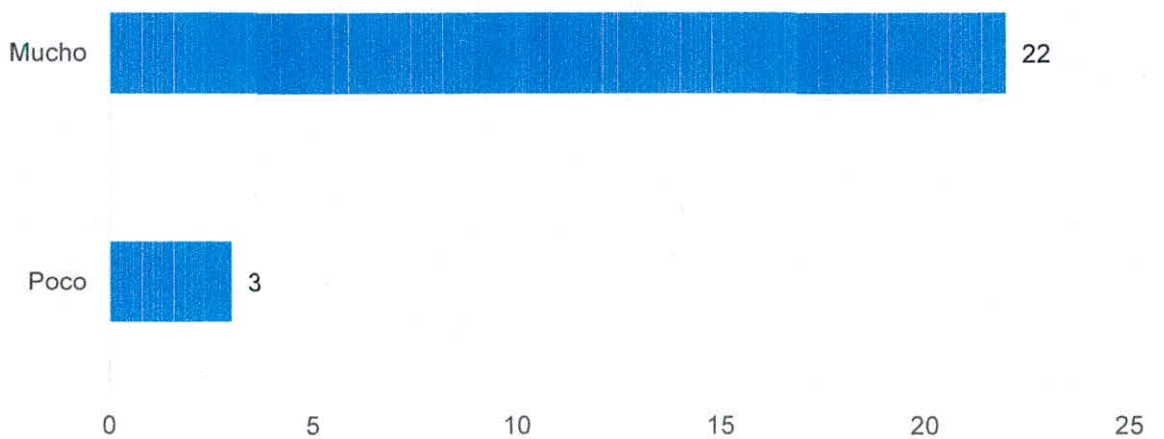
		Respuestas		Porcentaje de casos
		N	Porcentaje	
Válido	Comunicación escasa	15	27.3%	60.0%
	Normatividad escasa	5	9.1%	20.0%
	Actitud poco favorable	18	32.7%	72.0%
	Recursos tecnológicos	5	9.1%	20.0%
	Recursos Humanos	6	10.9%	24.0%
	Presupuesto	5	9.1%	20.0%
	Infraestructura	1	1.8%	4.0%
Total		55	100.0%	220.0%



Sobre las limitaciones que existen para llevar a cabo un cambio de administración municipal, el 32.7% considera la actitud poco favorable el 27.3% comunicación escasa, el 10.9% los recursos humanos, el 9.1% normatividad escasa y presupuesto, el 1.8% infraestructura.

Ítem 29: ¿Qué tanto influye el período de la administración en la toma de decisiones y planeación?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Mucho	22	84.6	88.0	88.0
	Poco	3	11.5	12.0	100.0
	Total	25	96.2	100.0	
Perdidos	Sistema	1	3.8		
Total		26	100.0		



El 88% de los encuestados afirma que el período de la administración en la toma de decisiones y planeación influye mucho y el 12% poco.

Finalmente, los aportes adicionales que realizaron los encuestados fueron las siguientes:

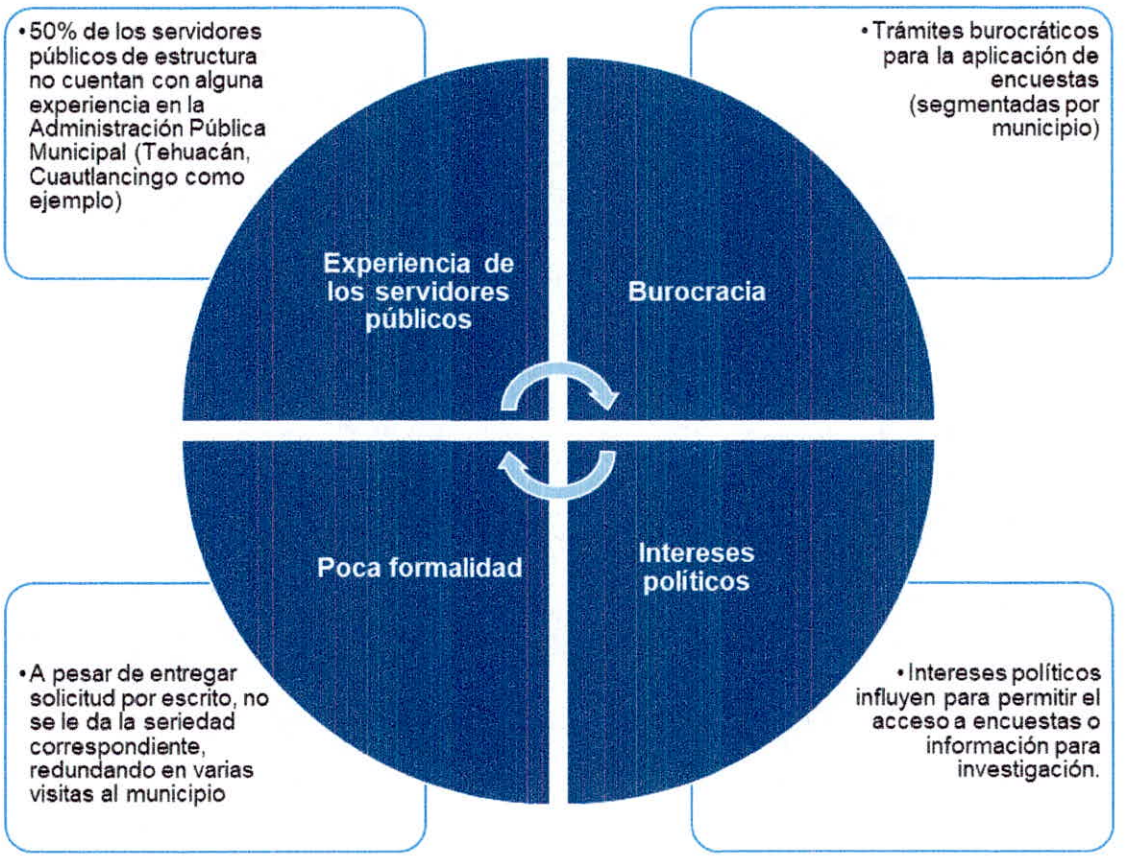
- Los cambios de administración municipal se ven afectados por los intereses políticos y económicos coyunturales; los resultados electorales permiten

victorias a equipos (y personas) que han encarecido las votaciones y llegan a imponer voluntades personales y de grupo.

- Existe falta liderazgo y coordinación en los procesos de entrega-recepción.
- Es importante ponerse de acuerdo con la administración saliente y determinar tiempos de entrega de los departamentos.
- La participación de la administración entrante y saliente es lo que haría el proceso más eficiente.
- La disponibilidad de las administraciones entrantes y salientes sería un factor importante en un proceso de cambio de administración.
- "Sería maravilloso contar con un proceso legal en el que los equipos de transición (ambos) estén comprometidos entre sí para el resguardo de los bienes muebles, inmuebles, así como de los planes, cronogramas y programas que favorezcan al bienestar de la ciudadanía."
- La resistencia a los cambios es natural y los factores políticos en una sociedad como la mexicana están sumamente presentes, y es una resistencia programada, casi de agenda, de personas que están en contra políticamente, siempre obstruyen la labor de mejora.

Adicionalmente es preciso mencionar que en el proceso de recolección de información se identificaron algunas barreras en la APM, las cuales se resumen en la figura 5.

Figura 5: Barreras para recolección de información en el ámbito municipal



Fuente: Elaboración propia.

Por consiguiente, es importante hacer hincapié, que las barreras expuestas en la figura 5, no permitieron realizar la validación del modelo propuesto en la presente investigación, por tal motivo el modelo se presenta como una propuesta.

Los hallazgos encontrados una vez analizado los resultados de la encuesta mediante el software estadístico SPSS v. 25.0, muestran la deficiencia en Planeación, Estratégica, Normatividad, Comunicación y Clima Organizacional en los cambios de administración municipal, adicional a esto, cuando se trata de recabar información en el municipio, existe muchas barreras que limitan la investigación científica y que además impiden el crecimiento organizacional del ámbito municipal.

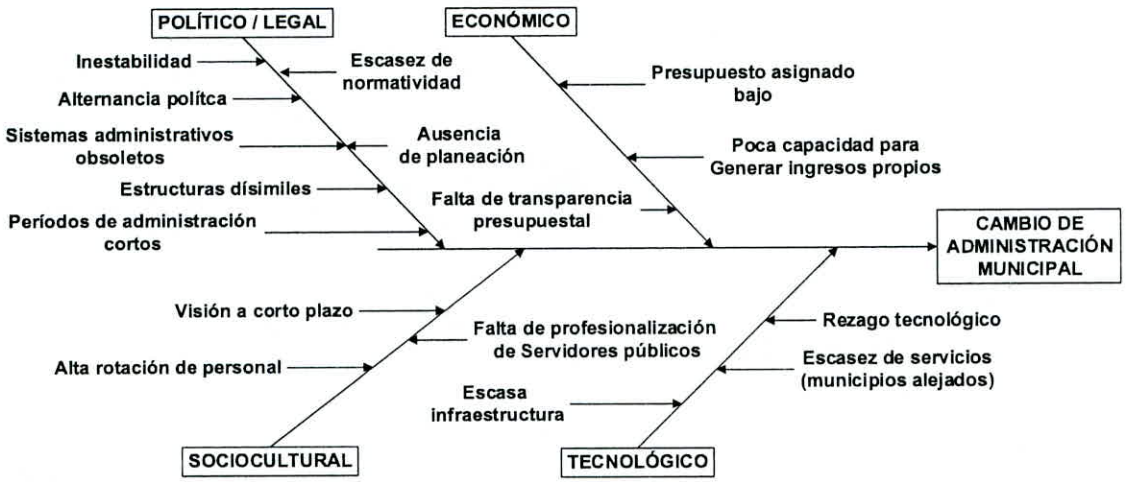
CAPÍTULO V. DISEÑO DEL MODELO ESTRUCTURAL DE FACTORES PARA EL CAMBIO DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA MUNICIPAL

En este capítulo se presenta la propuesta del modelo estructural de factores predictores del cambio de administración para la APM, tomando como base los resultados estadísticos y las teorías y modelos identificados.

5.1 Análisis de Factores (PEST)

En primera instancia, se realizó un análisis de factores (PEST) del cambio de AM, para determinar cuáles son los factores que influyen en dicho proceso y que fundamenten el modelo de factores predictores del cambio de administración municipal. Basado en el análisis de factores de PEST y en la literatura explorada se identificaron diversos factores que intervienen en el cambio de administración municipal, tal y como se muestra en la figura 6.

Figura 6: Análisis PEST que inciden en el cambio de administración para la APM.



Fuente: Elaboración propia

a) **Político- legal**

- **Inestabilidad. –** Relacionada con la inestabilidad laboral de los funcionarios públicos ya que depende en gran medida de la alternancia política.

- **Alternancia política:** La alternancia política influye en los cambios de administración, toda vez que no permite dar continuidad a proyectos importantes de gobierno.

- **Sistemas administrativos obsoletos:** La institución municipal en México adolece de obsolescencia en sus estructuras de gobierno y Administración. (Cabrero & Arellano, 2009, p. 29)

- **Estructuras disimiles:** En México las estructuras municipales son demasiado heterogéneas como para recomendar una política uniforme aplicable en todos ellos. (Díaz & Silva, 2004, p. 9)

- **Períodos de administración cortos:** De acuerdo con IMCO (2016) el municipio al tener periodos de gobierno tan cortos y sin capacidad de reelegirse, los ayuntamientos no son capaces de consolidar administraciones eficaces para ofrecer bienes y servicios públicos de calidad, en este sentido, los períodos de administración de 3 años contribuyen en gran medida a no dar continuidad a proyectos de gobierno.

- **Escasez de Normatividad / Ausencia de Planeación:** Las variables más recurrentes en el municipio: fragilidad del marco normativo; las persistencias de sistemas administrativos obsoletos; la precariedad de sistemas de gestión de servicios públicos municipales; la falta de profesionalización de los funcionarios municipales; la ausencia de sistemas de planeación municipal; la ausencia de instrumentos de gestión para incorporar una visión

integral del desarrollo local. (Cabrero, 2000), la planeación es asumida como parte de requisitos administrativos y legales, donde en general, predomina la improvisación. (C. A. Rodríguez, 2008, p. 7)

b) Económico

- **Presupuesto asignado bajo:** Con el presupuesto municipal se sustenta el desarrollo, es decir permite realizar las acciones, proyectos, programas para beneficio de la ciudadanía, la asignación de un presupuesto bajo impacta directamente en ello.

- **Poca capacidad para generar ingresos:** Es necesario que los ayuntamientos logren recaudar más, urgen reformas de liberación e incentivos para la recaudación fiscal.

- **Falta de transparencia presupuestal:** Los municipios carecen de mecanismos para promover la participación social, existe un fuerte centralismo político, clientelismo, paternalismo y caciquismo. Además, existe una amplia desconfianza hacia los gobiernos locales; producto de la falta de transparencia y rendición de cuentas. (J. L. Estrada, 2015, p. 8)

c) Sociocultural

- **Visión a corto plazo:** "*Los Ayuntamientos funcionan con una visión cortoplacista y oportunista, donde sus integrantes favorecen acciones que les den resultados "individuales" en el corto plazo, dada la carencia de normas que los premien o castiguen en el largo plazo*". (Guillén, Acedo, López, & Paz, 2004)

- **Alta rotación de personal:** El ritmo de rotación de servidores públicos municipales, que se observa cada vez que hay un cambio de administración, es vertiginoso. (Robles, 2013, p. 106)

- **Falta de profesionalización de los servidores públicos:** Rodolfo García del Castillo, abunda sobre las deficiencias administrativas y la limitada planeación que pueden realizar los gobiernos municipales haciendo hincapié sobre la necesidad de profesionalizar a los funcionarios municipales es urgente. Más del 30% de los presidentes municipales cuentan con una educación máxima de primaria o inferior, en servicios públicos es el 50%. (como se citó en C. A. Rodríguez, 2008, p.7)

d) Tecnológico

- **Escasa infraestructura / Rezago Tecnológico y escasez de servicios:** México actualmente tiene municipios con características muy heterogéneas y diversas en los aspectos políticos, sociales, económicos y ambientales principalmente en población, en grados de pobreza, con distintas características demográficas, de superficie, de infraestructura, de servicios públicos municipales, tecnología. (F. Pérez, 2014, p. 25)

5.2 Análisis Estadístico

El modelo propuesto se realiza con base en una serie de relaciones estructurales en las que intervienen un conjunto de variables y datos de contexto provenientes de la literatura, dichas variables se agrupan en factores tal y como se muestra en la tabla 28.

La construcción del modelo está formada por 5 factores y 23 criterios para evaluar las variables predictoras del cambio de administración en la APM para el 2º. bimestre de 2017. (Tabla 28)

Tabla 28.
Agrupación de variables en factores.

	Factor	Descripción	No. De Items
1	**Normatividad**	Se agrupan variables relacionadas con el proceso administrativos administrativo y sus componentes, planeación, organización, dirección y control.	3
2	**Temporalidad**	Se agrupan variables que tienen que ver con los períodos cortos de gobierno en la APM.	2
3	**Planeación Estratégica**	Variables que tienen relación con la puesta en marcha de distintos planes operativos por parte de la organización, con la intención de alcanzar objetivos y metas planteadas. Estos planes pueden ser a corto, mediano o largo plazo.	9
4	**Comunicación**	Variables de comunicación continua entre todos los niveles de la organización	3
5	**Clima Organizacional**	Agrupación de variables que tienen relación con: ambiente de trabajo resultante de la expresión o manifestación de diversos factores de carácter interpersonal, físico y organizacional.	6

Fuente: Elaboración propia

El modelo de AF, se representa como un sistema de ecuaciones lineales (Tabla 29), donde (x_1, x_2, x_p) las p variables objeto del estudio, que están tipificadas. Si no lo estuvieran el análisis se realizaría de forma similar pero la matriz utilizada para calcular los factores no sería la matriz de correlación sino la de varianzas y covarianzas. Se miden estas variables sobre n individuos, obteniéndose la siguiente matriz de datos. (De la Fuente, 2011, p. 4)

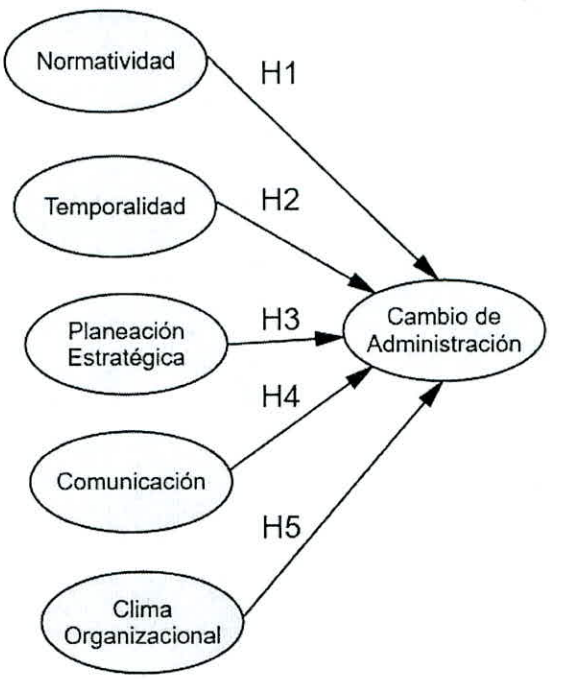
Tabla 29.
Matriz para representar un modelo de AF

	Variables			
Sujetos	X_1	X_2	...	X_p
1	X_{11}	X_{12}	...	X_{1p}
2	X_{21}	X_{22}	...	X_{2p}
...	...	...	...	...
n	X_{n1}	X_{n2}	...	X_{np}

Fuente: (De la Fuente, 2011)

Se diseñó un modelo conceptual de factores que influyen en el cambio de administración para la APM, a partir de la revisión de la literatura y en concordancia con el marco contextual. Los principales problemas con que se enfrentaron al construir un modelo es la carencia de información disponible a nivel municipal en este contexto. (Figura 7)

Figura 7. Modelo teórico de factores predictores del cambio de administración en la APM.



Fuente: Elaboración propia

Donde:

Variable dependiente: Cambio de Administración = Variable Dependiente
Variable independiente: Normatividad (N); Temporalidad (T); Planeación Estratégica (PE); Comunicación (C); Clima Organizacional (CO)
H = Hipótesis nulas de cada variable latente.

5.2.1 Ficha técnica de la Investigación

En La tabla 30 resume la ficha técnica de esta investigación.

Tabla 30.
Ficha técnica de investigación.

Rubro	Información
Ámbito Geográfico:	Nacional (México)
Población:	Funcionarios públicos de municipios
Sujetos	200 Funcionarios públicos que laboren o hayan laborado en la APM.
Recolección de información:	Encuestas (gestión a través de internet)
Tipo de muestreo:	Probabilístico intencional
Período:	2°. Semestre de 2017
Tamaño de la muestra	25 encuestas válidas
Tratamiento de datos:	SPSS v. 25.0

Fuente: Elaboración propia.

5.2.2 Escalas de medida

Las escalas de medida para el modelo están conformadas de acuerdo a la información de la tabla 31.

Tabla 31.
Escalas de medida para modelo estructural.

Escala de Likert (1-5): Variables predictoras del cambio de administración municipal. A partir de David Mckean en su Libro Fast Track to Success Estrategia. (McKean, 2011)			
			NORMATIVIDAD
1	**N1**	7	Se lleva a cabo un proceso de cambio de administración planeado y organizado.
2	**N2**	8	Existe algún modelo para cambio de administración municipal.
3	**N3**	27	¿Cuáles considera son los ejes centrales para llevar a cabo un cambio de administración municipal?
			TEMPORALIDAD
4	**T1**	28	¿Qué tanto influye el período de la administración en la toma de decisiones y planeación?
5	**T2**	29	¿Qué limitaciones existen para llevar cabo un cambio de administración municipal?
			PLANEACIÓN ESTRATÉGICA
6	**PE1**	9	Un miembro del equipo ejecutivo se encarga de introducir de manera eficiente y aceptable la estrategia para el cambio de administración.
7	**PE2**	10	Los participantes en el desarrollo de una estrategia de cambio de administración se conocen y están comprometidos con ella.
8	**PE3**	11	Existe un plan estratégico de cambio de administración y es consensuado con un cronograma para terminar los pasos del proceso.
9	**PE4**	12	Hay una serie de objetivos de alto nivel y principios rectores para establecer la estrategia del cambio de administración.
10	**PE5**	13	Hay una serie de objetivos para conseguir los resultados, mejorar los procesos internos, desarrollar las habilidades del personal y su eficiencia, para lograr un cambio de administración de manera eficiente.
11	**PE6**	14	Se implementan estrategias para llevar a cabo un cambio de administración.
12	**PE7**	15	Se han elaborado planes a partir del análisis estratégico para conseguir los objetivos establecidos durante un cambio de administración.
13	**PE8**	16	Los planes para el cambio de administración se comunican a toda la administración municipal en forma sencilla y comprensible.
14	**PE9**	17	Se asignan suficientes recursos y presupuesto, para maximizar la probabilidad de éxito del cambio de administración.
			COMUNICACIÓN
15	**C1**	18	Todos los empleados tienen acceso a la estrategia de cambio de administración y pueden leerla y entenderla fácilmente.
16	**C2**	19	A los grupos participantes se les explica la estrategia de cambio de administración y sus consecuencias, se les informa oportunamente cualquier cambio.
17	**C3**	20	El personal que se integra de una administración a otra cuenta con la capacitación suficiente para dar continuidad a los procesos durante un cambio de administración.
			CLIMA ORGANIZACIONAL
18	**CO1**	21	Existe compañerismo y trabajo en equipo entre los colaboradores en un cambio de administración.
19	**CO2**	22	En un cambio de administración el personal está dispuesto a compartir experiencia e información para dar continuidad a los servicios.
20	**CO3**	23	Existe cultura que respalda el pensamiento estratégico y deseo constante de hacer mejor las cosas para asegurar un cambio de administración.
e21	**CO4**	24	Se acepta el cambio estratégico con entusiasmo, asegurándose de que las iniciativas correspondan a las prioridades del proceso de cambio de administración.
22	**CO5**	25	Se comparte información con los compañeros u otros departamentos para agilizar los procesos de cambio de administración.
23	**CO6**	26	La colaboración del personal para realizar su trabajo es buena en un cambio de administración.

Fuente: Elaboración propia.

5.2.3 Análisis Factorial

El análisis de factores predictores del cambio de administración para la APM, se realizó con la información de las encuestas recabadas a través de análisis estadístico con el software SPSS v. 25.0 con la metodología de AF, a continuación, se detallan los resultados.

a) Matriz de Correlaciones

Para la aplicación de la metodología de AF, partiendo de la matriz de datos original, se transforma en una matriz de correlaciones (tabla 31), que se calcula con todas las variables independientes para utilizarse como entrada, se indica el grado de las intercorrelaciones.

Tabla 32.
Matriz de correlaciones[a]

		Normatividad	Temporalidad	Planeación Estratégica	Comunicación	Clima Organizacional
Correlación	Normatividad	1.000	-.089	.634	.513	.386
	Temporalidad	-.089	1.000	-.205	.152	.153
	Planeación Estratégica	.634	-.205	1.000	.576	.242
	Comunicación	.513	.152	.576	1.000	.575
	Clima Organizacional	.386	.153	.242	.575	1.000
Sig. (unilateral)	Normatividad		.336	.000	.004	.028
	Temporalidad	.336		.162	.235	.233
	Planeación Estratégica	.000	.162		.001	.122
	Comunicación	.004	.235	.001		.001
	Clima Organizacional	.028	.233	.122	.001	

a. Determinante = .200
Fuente: Análisis Estadístico realizado en SPSS v. 25.0

Uno de los requisitos fundamentales que debe cumplir la matriz de datos es que las variables independientes tienen que estar altamente correlacionadas, donde el determinante de la matriz es el indicador fundamental, si dicho determinante es muy bajo, significa que existen variables con intercorrelaciones muy altas, y entonces se puede llevar a cabo el AF, en el caso de que el determinante sea igual a cero, sería un indicador de que los datos no son válidos para realizar el AF. Para esta investigación el determinante de la matriz de correlaciones es igual a 0.200, toda vez que el determinante es muy próximo a cero, se concluye que es factible continuar con el AF.

El alpha de Cronbach (tabla 33) para los 5 factores es de 0.648, prueba estadística realizada en SPSS v. 25.0.

Tabla 33.
Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
.648	.675	5

Fuente: Análisis Estadístico realizado en SPSS v. 25.0

b) Prueba de Contraste de Esfericidad de Barlett y KMO

A través de la prueba de contraste de esfericidad de Bartlett y la medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) con el software SPSS v. 25.0 se determinó la correlación general (tabla 34), la correlación parcial entre las variables y la conveniencia del AF, para el análisis que se propone.

Tabla 34.
Prueba de KMO y Bartlett[a]

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		.632
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	34.609
	Gl	10
	Sig.	.000

Fuente: Análisis Estadístico realizado en SPSS v. 25.0
Nota: a. Se basa en correlaciones

Dado que el índice de KMO de adecuación de muestreo resulto ser igual a 0.632, se determina que es aceptable continuar con el AF.

c) Coeficiente de correlación anti-imagen

Para comprobar la factibilidad de la aplicación del AF también se aplica el análisis de la diagonal de la matriz de correlación anti-imagen (tabla 35), con la cual se puede ver el valor de las medidas de adecuación que presenta cada variable, conocida como "Measure of Sampling Adecuacy" (MSA). Esta medida permite comprobar, variable por variable, si es pertinente realizar el AF. Se toman como valores mínimos y máximos 0 y el 1 respectivamente, entre más alto sea el valor del MSA será mejor.

En la matriz de correlación anti-imagen que, del presente estudio, de los 5 valores de la diagonal de la matriz únicamente se presentó un valor bajo. De tal manera que estos es un indicador para continuar con el AF.

Tabla 35.
Matriz anti-imagen

		Normatividad	Temporalidad	P. Estratégica	Comunicación	C. Organizacional
Covarianza anti-imagen	Normatividad	.537	.024	-.232	-.042	-.129
	Temporalidad	.024	.847	.182	-.164	-.031
	P. Estratégica	-.232	.182	.445	-.208	.106
	Comunicación	-.042	-.164	-.208	.429	-.251
	C. Organizacional	-.129	-.031	.106	-.251	.624
Correlación anti-imagen	Normatividad	.743[a]	.036	-.474	-.088	-.223
	Temporalidad	.036	.369[a]	.296	-.272	-.042
	P. Estratégica	-.474	.296	.590[a]	-.476	.202
	Comunicación	-.088	-.272	-.476	.636[a]	-.484
	C. Organizacional	-.223	-.042	.202	-.484	.632[a]

Fuente: Análisis Estadístico realizado en SPSS v. 25.0
Nota: a. Medidas de adecuación de muestreo (MSA)

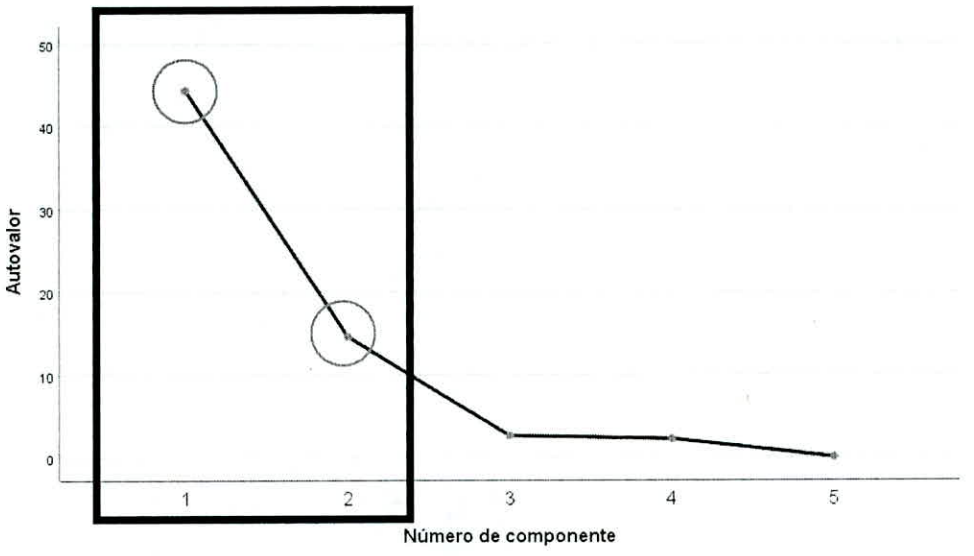
Como conclusión en la primera etapa del AF, se comprueban satisfactoriamente todos los tipos de análisis sobre la pertinencia y validez de la matriz de datos, por lo tanto, se puede continuar con la segunda etapa, que consiste en la extracción de los distintos factores a través, que agrupan a los 23 ítems.

d) Extracción de los Factores Iniciales

La extracción de los principales factores se realiza utilizando el método de los componentes principales, misma que se representa a través de la gráfica de sedimentación, donde se escogen las componentes cuyos valores propios sean mayores que 1. La gráfica de sedimentación (gráfica 12) indica que se deben extraer 2 componentes principales que cumplen con la condición referida. De tal manera que 2 de los 5 factores explican la mayor parte de la variabilidad total en los datos, los

factores restantes explican una proporción muy pequeña de la variabilidad y probablemente no son importantes.

Gráfica 12: Gráfica de Sedimentación



Fuente: Análisis Estadístico realizado en SPSS v. 25.0

e) Análisis de la Varianza

La tabla de varianza total explicada (tabla 36), explica a detalle la selección de los dos componentes principales. Como se observar en la tabla de Varianza total explicada, únicamente los dos primeros factores tienen valores propios mayores que 1 y explican el 92.047% de la varianza, lo cual quiere decir que con estos dos factores se puede representar un 92.047% del problema original, produciéndose la pérdida de tan solo el 7.953% de la información original representada por las 5 variables iniciales, mencionándolo de otra manera solo 2 factores son relevantes para resumir las variables originales del problema.

Tabla 36.
Varianza total explicada.

	Auto valores iniciales			Sumas de cargas al cuadrado de la extracción			Sumas de cargas al cuadrado de la rotación		
Componente	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
1	2.477	49.542	49.542	2.477	49.542	49.542	2.463	49.269	49.269
2	1.219	24.382	73.924	1.219	24.382	73.924	1.233	24.655	73.924
3	.628	12.567	86.491						
4	.431	8.619	95.110						
5	.245	4.890	100.000						

Fuente: Análisis Estadístico realizado en SPSS v. 25.0
Nota: Método de extracción: análisis de componentes principales

f) Rotación de los Factores Iniciales

La tabla 37 contiene la Matriz de factores o de cargas factoriales que contiene la carga de los factores, es decir, la correlación existente entre cada variable y dicho factor. Las cargas indican el grado de correspondencia entre la variable y el Factor, es decir, que cargas altas indican que dicha variable es representativa para dicho factor. Lo deseable, en el caso de las cargas factoriales, es que cada variable "cargara" sólo sobre un factor - idealmente más de 0,5 y ojalá cercano a 1, sin embargo, valores como 0,4 se considera razonable - y el resto valores cercanos a 0.

Tabla 37.
Matriz de Componente

	Componente	
	1	2
Comunicación	.855	.225
Normatividad	.814	-.208
Planeación Estratégica	.793	-.385
Clima Organizacional	.675	.421
Temporalidad	-.002	.894

Fuente: Análisis Estadístico realizado en SPSS v. 25.0
Nota: Método de extracción: análisis de componentes principales. a. 2 componentes extraídos

En este sentido se puede observar en la tabla 37, que el primer factor estaría compuesto por cuatro variables (Comunicación, Normatividad, Planeación Estratégica y Clima Organizacional) y el segundo factor estaría compuesto por una variable (Clima Organizacional y Temporalidad).

En este mismo orden de ideas, se puede observar que el primer componente tiende a ser muy general agrupando a un mayor número de variables, mientras que el segundo componente agrupa un menor número de variables.

g) Extracción y determinación de factores

A pesar de la claridad en la carga factorial de las presentada en la Matriz de carga de componentes (tabla 38), es necesario realizar una carga ortogonal que permite reducir ambigüedades en las cargas factoriales de las variables y encontrar una solución más clara. El objetivo del método de rotación es simplificar filas o columnas de la matriz de factores, para facilitar la interpretación. A través del método de rotación VARIMAX que busca redistribuir la matriz a lo largo de todos componentes en la matriz de carga. Con esto se simplifica el modelo y se obtienen resultados más claros.

Tabla 38.
Matriz de Componente Rotado[a]

	Componente	
	1	2
Normatividad	.831	-.122
Planeación Estratégica	.829	-.300
Comunicación	.827	.313
Clima Organizacional	.627	.489
Temporalidad	-.095	.889

Fuente: Análisis Estadístico realizado en SPSS v. 25.0
Nota: Método de extracción: análisis de componentes principales; Método de rotación: Varimax con normalización Kaiser. a. La rotación ha convergido en 3 iteraciones.

Con esta información se conforman dos componentes principales que mantienen agrupadas a sus respectivas variables, en la tabla 39 se muestra como quedan integrados los componentes.

Tabla 39.
Agrupación de Variables

Componente	
Y_1	**Y_2**
X_1: Normatividad	X_4: Clima Organizacional
X_2: Planeación Estratégica	X_5:Temporalidad
X_3: Comunicación	
X_4: Clima Organizacional	

Fuente: Análisis Estadístico realizado en SPSS v. 25.0

Del AF (Matriz de componentes rotados) se llega a la conclusión de que las variables se agrupan en dos grupos (tabla 39).

- **Componente 1:** La asociación de las variables Normatividad, Planeación Estratégica, Comunicación y Clima Organizacional están relacionadas con el cambio de administración municipal, la relación alta con la Normatividad implica que es un factor determinante a considerar en el cambio de administración.

- **Componente 2:** La asociación Clima Organizacional y Temporalidad comprueba la hipótesis de que estas dos variables juegan un papel determinante en el cambio de administración.

De esta manera se reduce de 5 variables originales a 2 factores que representan dos bloques para el estudio del cambio de administración municipal.

Las Comunalidades son altas (tabla 40), lo que implica que todas las variables están muy bien representadas en el espacio de los factores (la Comunalidad representa el coeficiente de correlación lineal múltiple de cada variable con los factores).

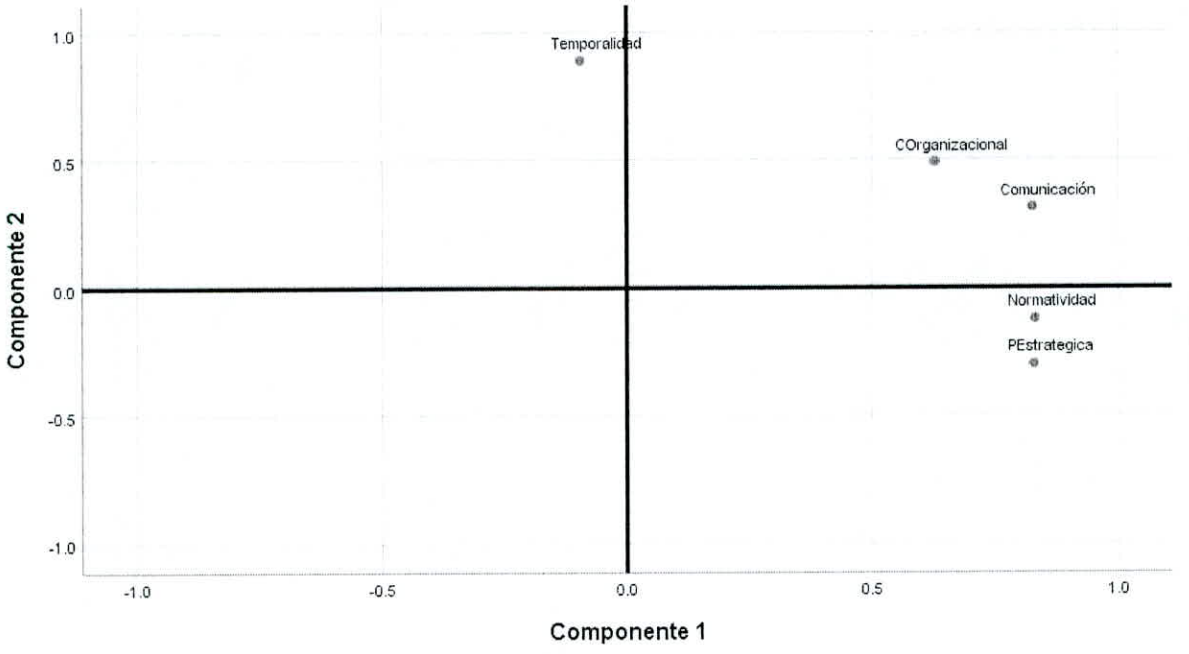
Tabla 40.
Comunalidades.

	Puro		Reescalado	
	Inicial	**Extracción**	**Inicial**	**Extracción**
Normatividad	5.360	2.847	1.000	.531
Temporalidad	.110	.010	1.000	.095
Planeación Estratégica	37.990	37.810	1.000	.995
Comunicación	5.543	3.512	1.000	.634
Clima Organizacional	15.107	14.832	1.000	.982

Fuente: Análisis Estadístico realizado en SPSS v. 25.0
Nota: Método de extracción: análisis de componentes principales.

La Gráfica de componente (gráfica 13) en el espacio rotado, permite visualizar la estructura factorial.

Gráfica 13: Gráfica de componente en espacio rotado



Fuente: Análisis Estadísticos en SPSS v. 25.0

5.3 Propuesta de modelo estructural de factores para el cambio de administración pública municipal

Una vez llevado a cabo el análisis estadístico y la revisión de la literatura, teniendo como base el AF y el análisis de PEST, se realiza la propuesta del modelo estructural de factores predictores del cambio de administración municipal.

Es importante mencionar que el modelo queda en propuesta, derivado de las barreras que se presentaron para su validación en el contexto municipal.

Figura 8: Modelo propuesto para cambio de Administración Municipal

Fuente: Elaboración propia

El modelo considera 5 ejes (figura 8) para su implementación, de acuerdo a lo siguiente:

a) **Eje 1. Análisis situacional del municipio:** Se refiere a realizar un análisis de factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos (PEST) en el entorno del municipio que experimentará un cambio de administración. Dicho análisis permitirá tener el contexto global del municipio, derivado de la heterogeneidad de los municipios en México, este análisis permitirá situar al municipio en su contexto real en primera instancia. Es importante mencionar que, debido a la heterogeneidad de los municipios en México, el análisis de entorno es muy variable.

Para llevar a cabo el análisis del entorno ambiental, se debe considerar lo siguiente:

- Fuerzas económicas reguladoras del intercambio de materiales, dinero, energía e información.
- Fuerzas tecnológicas necesarias desarrollar las operaciones con mayor eficiencia y solución de problemas.
- Fuerzas políticas y legales que asignan poder y emiten leyes y regulaciones restrictivas y de protección.
- Fuerzas socioculturales que regulan los valores, las buenas costumbres y los hábitos de la sociedad. (Wheelen & Hunger, 2007, p. 73)

b) **Eje 2. Análisis de resultados:** Esta fase consiste en:

- Establecer grupos de trabajo para realizar el análisis de resultados derivados del análisis del entorno.

- Analizar en conjunto con funcionarios públicos de todos los niveles (funcionarios clave) los resultados derivados del análisis situacional en reuniones de trabajo, con la finalidad de tener el contexto general de la situación del municipio y de esta manera participar en el diseño de estrategias.
- Documentar los cambios derivados del análisis.

c) **Eje 3. Definición de estrategias:** Partiendo del análisis situacional del municipio, los funcionarios públicos de carácter técnico diseñan estrategias para llevar a cabo el cambio de administración de manera planeada. El planteamiento de estrategias deberá considerar la normatividad existente o el diseño de la misma en caso de ser necesaria, fundamentos de planeación estratégica, esquemas de comunicación que hagan efectivo el proceso y el clima organizacional que es un factor clave en un cambio de administración, cronogramas de trabajo para cada una de las fases del cambio de administración.

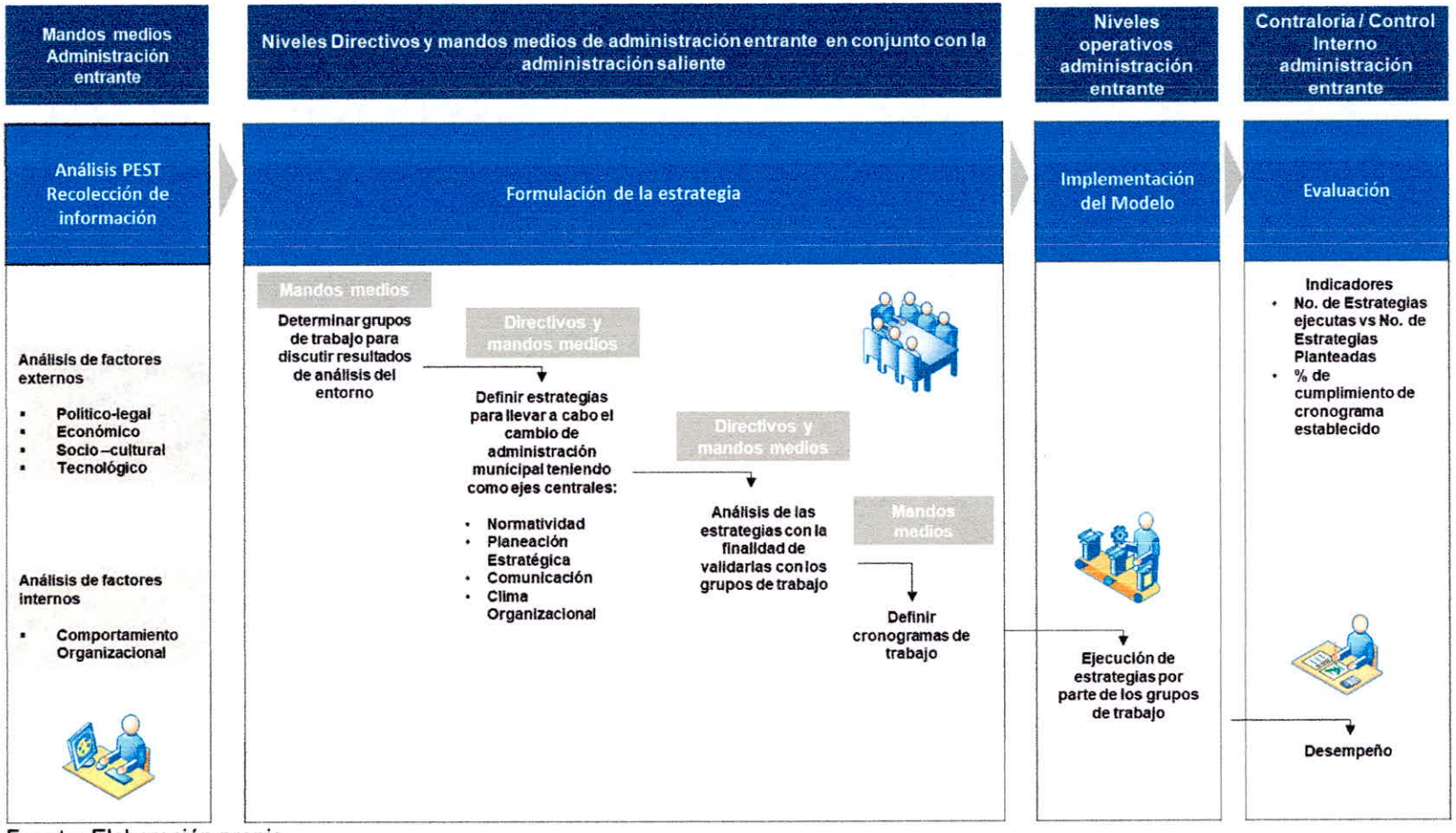
d) **Eje 4. Análisis de estrategias:** En esta fase se realiza lo siguiente:

- Análisis de estrategias por parte de funcionarios públicos de nivel operativo para su validación y retroalimentación.
- Documentación de cambios en las estrategias.

- **Eje 5. Implementación del modelo**: Consiste en la ejecución de las estrategias planeadas.

En este sentido, para la ejecución del modelo es conveniente considerar los actores que intervienen, la figura 9 describe dichos actores.

Figura 9. Actores que intervienen en la ejecución del modelo de factores predictores del cambio de administración en la Administración Pública Municipal.



Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a la figura 9, la ejecución del modelo deberá realizarse por los siguientes actores:

- **Análisis PEST (Recolección de información):** Esta etapa deberá ser llevada a cabo por funcionarios públicos de mando medio (jefes de departamento, subdirectores u homólogos) de administración saliente, toda vez que en estos puestos reside la parte operativa y que este análisis dará pauta a establecer estrategias acordes al contexto del municipio para llevar a cabo de manera organizada el cambio de administración.

- **Formulación de estrategia:** En esta fase la participación tanto de mandos medios como del nivel directivo es relevante, para generar estrategias que apoyen de manera favorable el cambio de administración.

- **Ejecución del modelo:** La ejecución del modelo recae en los niveles operativos, donde dicha ejecución debe estar coordinada por personal de mando medio para asegurar su correcta implementación.

- **Evaluación:** Este modelo considera la evaluación de la implementación del modelo, con la finalidad de identificar áreas de mejora que contribuyan a enriquecer el modelo planteado. Esta fase estará coordinada por el área de Control Interno o Contraloría del municipio, ya que son áreas facultadas para realizar evaluaciones. Los indicadores para medir el desempeño del modelo son: Ejecución de estrategias (No. de estrategias ejecutadas/ No. de estrategias planeadas); Cumplimiento de cronograma (No. de actividades ejecutadas / No. de actividades proyectadas): Cambios realizados a estrategias (No. de cambios realizados a estrategias / No. de estrategias planteadas. El seguimiento se propone realizarlo de manera mensual de acuerdo a lo planteado en la figura 10.

Figura 10. Matriz de seguimiento de indicadores de desempeño del modelo para el cambio de Administración Pública Municipal.

No.	NOMBRE DEL INDICADOR	MÉTODO DE CÁLCULO	SIGNIFICADO	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	META	LINEA BASE	MES1	MES 2	MES 3	MES 4	TOTAL
1	**Porcentaje de estrategias implementadas**	(No. de estrategias ejecutadas / No. de Estrategias planeadas) x 100	Grado de implementación de estrategias planteadas	%	MENSUAL	**100%**	**0**					
2	**Porcentaje de cumplimiento de cronograma**	(No. de actividades ejecutadas / No. de actividades planeadas en cronograma) x 100	Grado de ejecución de actividades planeadas en cronograma	%	MENSUAL	**100%**	**0**					
3	**Porcentaje de cambios realizados a las estrategias planteadas**	(No. de cambios realizados a estrategias / No. de estrategias planteadas) x 100	Grado en que el equipo se involucro a realizar cambios a las estrategias planteadas	%	MENSUAL	**100%**	**0**					
										81 a 100%		
										61 - 80%		
										<=60		

Fuente: Elaboración propia.

Se propone implementar el modelo una vez que se tenga conocimiento que se realizará el cambio de administración, en primera instancia tener un acercamiento para trabajar en conjunto las fases del modelo tanto administración entrante como administración saliente, donde se deberá llevar a cabo medición mensual para determinar el desempeño del modelo, tomando como base la semaforización propuesta, donde si los indicadores arrojan porcentajes menores o iguales a 60% será indicador de que no se está llevando a cabo el modelo; porcentajes de 61% a 80% indica que se está ejecutando el modelo pero existen situaciones que no están permitiendo dar el avance adecuado; y de 81% a 100% que el modelo se está implementando de manera eficiente.

Finalmente, es importante mencionar que el modelo propuesto en este capítulo, no fue posible ser validado derivado de las limitantes encontradas en el ámbito municipal, sin embargo, es un precedente para investigaciones futuras en los cambios de administración pública municipal.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Esta investigación ha tenido por objeto evaluar cuales son los factores predictores de un cambio de administración en el contexto municipal que permita dar continuidad a los procesos de la administración saliente, por los que se evalúo la relación de causalidad entre las variables latentes: normatividad, planeación estratégica, temporalidad, comunicación y clima organizacional, según modelo teórico propuesto.

Puesto que el análisis de los factores de cambio administración municipal permitió detectar la prioridad que tienen las variables normatividad, planeación estratégica, normatividad, comunicación y clima organizacional en los cambios de administración municipal, los resultados apuntan a que la estrategia deberá enfocarse en desarrollar condiciones necesarias que integren y sean el eje para la planeación del cambio de administración en el contexto municipal, en este orden de ideas Rodriguez (2007) sostiene que la fragilidad del marco normativo es la causa principal que facilita que cada cambio de administración municipal se de en términos de desmantelamiento de los Ayuntamientos, por su parte el Censo Nacional de Gobiernos Municipales y delegacionales 2017 (INEGI, 2017b) expone la carencia de planeación estratégica en el ámbito municipal toda vez que las cifras reportadas son escasa en materia municipal, en este mismo sentido, el IMCO (2016) señala que los municipios al tener periodos de gobierno tan cortos y sin capacidad de reelegirse, no son capaces de consolidar administraciones eficaces, por otra parte la desigualdad de los municipios es tan evidente ya son muy diferentes entre sí, unos cuentan con una extensión territorial muy grande, mientras que otros son muy pequeños; unos albergan a un gran número de habitantes que contrastan con otros que tiene pocos, en algunos el Producto Interno Bruto (PIB) es muy alto y en otros muy bajo, las capacidades de gestión (administrativa, financieras y políticas), en otras palabras la capacidad de gestión de los gobiernos municipales depende de la categoría del municipio: metropolitano, urbano, rural. (Herrera, 2016, p. 16)

Al abordar las teorías y modelos para contextualizar el cambio de administración para la Administración Pública Municipal, se concluye que la información existente sobre este tema en particular es muy limitada, tal como cita Campillo (2011) los modelos referentes sobre el tema de administración municipal versan sobre la Nueva Gerencia Pública, abordando temas centrales como Tecnologías de información y comunicación (TIC), la dinamización de la participación ciudadana y el modelo de gestión denominado administración relacional, así mismo de acuerdo con el Catálogo de publicaciones sobre gobiernos municipales (Sánchez et al., 2016) las publicaciones científicas se centran en su mayoría en temas de gobernabilidad, democracia, desarrollo social, finanzas públicas, gobierno abierto, dejando entrever que no ha sido hasta la fecha una prioridad proponer un modelo estructurado y documentado sobre transición municipal, con lo cual el presente modelo deja establece una brecha para futuras investigaciones.

Es importante señalar que, no se identificaron modelos para llevar a cabo cambio de administración municipal, por lo cual es pertinente que estos temas tomen mayor relevancia para futuras investigaciones científicas.

Asimismo, es importante mencionar que en México, con la publicación reciente de normativas para llevar a cabo la entrega – recepción del período 2012-2018, emitidas por la Secretaría de la Función Pública (Diario Oficial de la Federación, 2017b) donde se refiere la normativa para la transición gubernamental 2012-2018 para la APF, se están empezando a sentar bases para empezar a llevar procesos para llevar con procesos de transición gubernamental ordenados y planificados, sin embargo en el orden de gobierno municipal esta práctica aún no ha sido implementada, en este orden de ideas, la Constitución Federal prevé un sistema de gobierno *sui generis* para los municipios (M. García, 2003), Díaz & Silva (2004) señala que las estructuras municipales son demasiado heterogéneas como para recomendar una política uniforme aplicable en todos ellos, siendo esto una limitante para esta investigación y en este sentido los municipios con usos y costumbres son el principal referente, los

cuales tienen un sistema diferente de gobierno por lo cual no es posible homologar las normativas.

Es importante mencionar que el enfoque de dichas normativas mantiene un enfoque estrictamente administrativo, dejando a un lado factores importantes que intervienen en el proceso de cambio de administración, como lo son la planeación estratégica, el clima organizacional y la comunicación, variables que considera el modelo propuesto en esta investigación.

Es importante señalar que se logran los objetivos originalmente planteados, sin embargo toda vez que se encontraron barreras en el ámbito municipal para llevar a cabo la validación del modelo (antes mencionadas durante el desarrollo del presente estudio), el modelo queda en propuesta en la presente investigación, al mismo tiempo es importante mencionar que el este estudio servirá como precedente para futuras líneas de investigación como son: implementación de modelo para cambio de administración municipal, desarrollo de modelos que apoyen al cambio de administración, evaluar niveles de comunicación estratégica previas a un cambio de administración, implementación de herramientas que contribuyan a la eficiencia de la administración, profesionalización de los servidores públicos, implementación de infraestructura tecnológica básica para el desempeño de funciones, por mencionar algunas.

Por otra parte, es conveniente señalar que los elementos predictores de un cambio de APM identificados durante el presente estudio fueron: la normatividad que es necesaria y rectora de un cambio de administración; la planeación estratégica para derivar los planes, objetivos, tiempos y el plan general del cambio de administración; la comunicación que juega un factor fundamental en todo proceso de cambio para poder establecer claridad en las estrategias; y el clima organizacional es un reto necesario para implementar estrategias efectivas ya que todo lo anterior conlleva la participación del factor humano.

En este orden de ideas, es importante mencionar que, de acuerdo a los datos estadísticos obtenidos, la planeación estratégica resulta ser el factor más predictor en un cambio de administración, toda vez que mantiene correlaciones más fuertes.

En otro orden de ideas, contestando las preguntas de investigación, se llegan a las siguientes conclusiones:

- Los elementos que fundamentan los procesos de cambio de administración en la Administración Pública Municipal, identificados fueron: intereses políticos y económicos, los resultados electorales, falta liderazgo y coordinación en los procesos de entrega-recepción, tiempos largos del proceso de entrega-recepción, la colaboración, la comunicación.

- Los elementos que fundamentan la estrategia para el cambio de administración municipal son Planeación Estratégica, Comunicación, Clima Organizacional y la Normatividad, toda vez que de acuerdo al análisis estadístico estas variables tienen fuertes correlaciones.

- El conocimiento por parte de los involucrados en el proceso de cambio de administración es deficiente, toda vez que no existe una estrategia de comunicación clara en el ente municipal para llevar a cabo los cambios de administración.

- Los ejes que deben sustentar un modelo para cambio de administración en la APM son: Análisis interno y externo del municipio, análisis de resultados derivado del análisis, planteamiento de estrategias, análisis de las estrategias.

Las recomendaciones que se realizan una vez concluida esta investigación son las siguientes:

- Se deben implementar las acciones necesarias encaminadas a la conformación de un circulo virtuoso que a través del modelo planteado permita tener una estrategia más favorable en un escenario de cambio de administración municipal.

- Propiciar un ambiente de apertura del municipio hacia acciones que conduzcan a la mejora continua, ya que es un factor clave y fundamental para realizar investigaciones que conduzcan a propuestas que puedan aportar en la APM.

- Implementación de un modelo para cambio de administración planeado considerando la planeación estratégica en el ente municipal puede ser de mucha ayuda para fortalecer sus procesos.

- Fortalecer la normatividad existente para los procesos de entrega – recepción, toda vez que, sin planeación, termina siendo un simple acto protocolario donde únicamente se recibe y entrega de manera general la operación del municipio, pudiendo quedar a un lado el seguimiento de proyectos importantes para la ciudadanía.

- Planteamiento de estrategias en la ejecución del modelo es fundamental ya que en esta fase se deberá considerar el planteamiento de un cronograma que considere el tiempo necesario previo al cambio de administración municipal.

- El análisis de entorno del municipio, es un elemento sustancial para el desarrollo de la estrategia de cambio de administración ya que permite tener visibilidad de los factores externos que intervienen y da una mejor visión al equipo técnico al momento de determinar estrategias.

Con respecto a los aportes de la presente investigación, es preciso mencionar que son los siguientes: a través del modelo propuesto establecer un proceso

estructurado e integral para llevar a cabo un cambio de administración municipal toda vez que la literatura explorada refleja que es un tema poco abordado; abrir la brecha para futuras investigaciones relacionadas con los cambios de administración municipal que permitan aportar propuestas en pro de la mejora de gestión municipal y al mismo tiempo se propone una medición de la implementación del modelo para conocer su efectividad.

Finalmente, se comprueba la hipótesis de que un modelo estructural de factores predictorios del cambio de administración en la APM, considera como ejes centrales la normatividad, la planeación estratégica, la comunicación y el clima organizacional, contribuirá a lograr un cambio de administración estructurado, organizado y que permita dar continuidad a los procesos de la administración saliente.

GLOSARIO

Alpha de Cronbach: Es un coeficiente que sirve para medir la fiabilidad de una escala de medida, y cuya denominación Alfa fue realizada por Cronbach en 1951, permite estimar la fiabilidad de un instrumento de medida a través de un conjunto de ítems que se espera que midan el mismo constructo o dimensión teórica, donde Coeficiente alfa >0.9 es excelente, >0.8 es bueno, >0.7 es aceptable, Coeficiente alfa >0.6 es cuestionable, >0.5 es pobre, <0.5 es inaceptable.

Alternancia política: Término utilizado para referirse a los cambios de gobierno, entendiéndose que se da la alternancia política siempre que el cambio de gobierno sea coincidente con cambio de partido político.

Caciquismo: Influencia o dominio excesivo del cacique en la vida política y social de una comunidad.

Clientelismo: Tendencia a favorecer, sin la debida justificación, a determinadas personas, organizaciones, partidos políticos, etc., para lograr su apoyo.

Entrega-Recepción: Entiéndase como un proceso informativo y de comprobación en el cual intervienen de manera responsable y legal tanto los servidores públicos en funciones, así como las que tomarán posesión de un cargo, empleo o comisión en el ejercicio público.

Equamax: Se hace una combinación cuartimax y varimax; por consiguiente, la maximización de las ponderaciones se hace tanto a nivel del factor como a nivel de la variable.

Federalismo: Doctrina política que busca que una entidad política u organización esté formada por organismos (estados, asociaciones, agrupaciones, sindicatos, etc.) que se asocian delegando algunas libertades o poderes propios a otro organismo superior, a quien pertenece la soberanía (Estado federal o federación) y que conservan una cierta autonomía, ya que algunas competencias les pertenecen exclusivamente.

Ítem: Pregunta en una encuesta.

Modelo: Esquema teórico, generalmente en forma matemática, de un sistema o de una realidad compleja.

Municipio: Institución jurídica, política y social, que tiene como finalidad organizar una comunidad en la gestión autónoma de sus intereses de convivencia primaria vecinal y que está regida por un Ayuntamiento, y que es, con frecuencia, la base de la división territorial y de la organización política y administrativa de un estado.

Municipio Metropolitano: Municipios con más del 50% de la población habita en localidades con más de 100,000 habitantes y la población general es mayor a los 150,000 habitantes.

Municipio Urbano: Municipios con más del 50% de la población reside en localidades de 15,000 a 100,000 habitantes, con una población general entre los 30,000 y 150,000 habitantes.

Municipio Rural: Municipios con más del 50% de la población reside en localidades menores de 2,500 habitantes con una población general menor a 20,000 habitantes.

Municipios de Usos y costumbres: Municipios donde cuentan con una forma de autogobierno practicada de población indígena para normar la vida de la comunidad. Esto está sustentado en el artículo segundo de la Constitución política mexicana.1

Quartimax: La maximización de las ponderaciones se realiza a nivel de la variable, lo que busca minimizar el número de factores que ayude a explicar cada una de ellas.

Servidor Público: Toda persona que desempeñe un empleo, cargo o comisión de cualquier naturaleza en la administración pública federal, estatal o municipal.

Suprasistema: Es un sistema que está integrado por otros sistemas; es decir, es un sistema mayor que integra o contiene sistemas pequeños. Estos son conocidos como sistemas menores o subsistemas.

Servidores públicos entrantes: Aquel que sustituye en sus funciones al Servidor Público Saliente, o aquel que sea designado como encargado de despacho.

Servidores públicos salientes: Aquel que por cualquier causa deja su empleo, cargo o comisión.

Sujeto obligado: Son todos los organismos públicos estatales y las personas públicas no estatales, que están obligados a permitir acceso a la información que tienen en su poder.

Teleología: Doctrina de las causas finales.

Varianza: La varianza mide qué tan dispersos están los datos alrededor de la media. La varianza es igual a la desviación estándar elevada al cuadrado.

Varianza común: La varianza común es la parte de la variación de la variable que es compartida con las otras variables.

Varianza específica: La varianza específica es la parte de la variación de la variable que es propia de esa variable.

Varimax: Se busca maximizar las ponderaciones a nivel del factor; es decir, se espera que cada ítem o variable sea representativo en solo uno de ellos, con el fin de minimizar al máximo el número de variables dentro de cada factor.

SIGLAS

AP: Administración Pública, término que se refiere al conjunto de organismos y personas que se dedican a la administración o el gobierno de los asuntos de un estado.

APF: Administración Pública Federal, en México este término comprende la totalidad de los organismos estatales que ejercen el poder ejecutivo, comprende tanto a los organismos centralizados como los paraestatales.

APM: Administración Pública Municipal, es la actividad que realiza el Gobierno Municipal, en la prestación de bienes y servicios públicos para satisfacer las necesidades de la ciudadanía.

CIDE: Centro de Investigación y Docencia Económicas, creado en 1974, es una institución pública no lucrativa que pertenece a la red de Centros Públicos de Investigación del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT). Se especializa en las Ciencias Sociales y se dedica a la investigación y educación superior. Su misión es generar y difundir conocimiento científico de vanguardia, relevante para el desarrollo de México, y formar profesionales críticos y analíticos capaces de asumir posiciones de liderazgo en el sector público, privado, social y la academia, mediante programas docentes de alta calidad.

CITE: Comisión Interna de Transición de Entrega, comisión Interna de Transición de Entrega, para facilitar la integración de la información de la entrega – recepción en el gobierno federal para el período 2012-2018.

CONAPO: Consejo Nacional de Población, encargado de planeación demográfica del país a fin de incluir a la población en los programas de desarrollo económico y social que se formulen dentro del sector gubernamental y vincular sus objetivos a las necesidades que plantean los fenómenos demográficos.

CONEVAL: Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social, es un organismo público descentralizado de la Administración Pública Federal, con autonomía y capacidad técnica para generar información objetiva sobre la situación de la política social y la medición de la pobreza en México, que permita mejorar la toma de decisiones en la materia.

CPCEF: La Comisión Permanente de Contralores Estados-Federación, está legalmente constituida y es reconocida a nivel nacional como una organización con dinámica de servicio, integrada por profesionales cuyo interés y compromiso enfrenta los nuevos retos en materia de control, fiscalización y evaluación fomentando la mayor transparencia y rendición de cuentas a la ciudadanía y se consolida como la instancia coordinadora e impulsora de acciones permanentes en materia de Control y Evaluación en el Gobierno Federal, en los Gobierno Estatales y en los Municipios, en el marco de los convenios suscritos.

IGLOM: Red de Investigadores en Gobiernos Locales Mexicanos, es una red nacional que aglutina a investigadores y profesionales especializados en materia de gobierno, política, gestión pública y desarrollo de los ámbitos municipal y estatal en México; cuyo propósito es promover el conocimiento de los gobiernos subnacionales de nuestro país mediante una perspectiva integral y multidisciplinaria, apoyando así a su modernización político administrativa y, a partir de lo local, contribuir a la reforma del Estado.

INAI: Instituto Nacional de Transparencia, Acceso a la Información y Protección de Datos Personales (INAI) es un organismo autónomo en México, el organismo, antes conocido como Instituto Federal de Acceso a la Información y Protección de Datos (IFAI), cambió de nombre en mayo de 2015 tras la aprobación de la Ley General de Transparencia y Acceso a la Información.

INEGI: El Instituto Nacional de Estadística y Geografía, es un organismo público con autonomía técnica y de gestión, personalidad jurídica y patrimonio propios, responsable de normar y coordinar el Sistema Nacional de Información Estadística y Geográfica, encargado de: realizar los censos nacionales; integrar el sistema de cuentas nacionales, y estatales; y elaborar los índices nacionales de Precios al Consumidor, e Índice Nacional de Precios Productor.

IMCO: Instituto Mexicano de Competitividad, es un centro de investigación apartidista y sin fines de lucro que investiga y actúa con base en evidencia para resolver los desafíos más importantes de México. Su misión es proponer políticas públicas y acciones viables e influir en su ejecución para lograr un México próspero e incluyente.

IMD: International Institute for Management Development, es una de las más importantes escuelas de negocios del mundo, su campus se encuentra en la ciudad de Lausana a orillas del lago de Ginebra en Suiza.

JIT: Just in time, en su traducción al español Justo a Tiempo, es una filosofía empresarial que se concentra en eliminar el desperdicio en todas las actividades internas o externas de la organización. Esta filosofía apoya a optimizar el sistema de producción a tal nivel que se puedan producir las cantidades que se necesitan, en el momento en que se necesitan.

PEO: Población Económicamente Ocupada, personas de 16 o más años que trabajan a cambio de una retribución (salario, jornal, Beneficio empresarial, etcétera) en dinero o especie.

SERC: Sistema de Entrega Recepción y Rendición de Cuentas, Herramienta tecnológica para automatizar el registro de los procesos de entrega-recepción y de rendición de cuentas, institucionales e individuales

SNU: Sistema de las Naciones Unidas, consiste de la red completa de las organizaciones internacionales, tratados y convenciones que fueron creados por las Naciones Unidas, y consiste de organizaciones separadas, frecuentemente subordinadas a los órganos principales, que han sido creados para responder a tareas especializadas.

SPSS: Statistical Package for the Social Sciences, software estadístico usado en las ciencias sociales y aplicadas, además de las empresas de investigación de mercado.

REFERENCIAS

Androniceanu, A. (2012). Civil Servants Career Development in the Romanian Central Public Administration. *Administration and Public Management*, *19*, 43-52.

Barba, A. (2002). *Calidad y cambio organizacional: ambigüedad, fragmentación e identidad. El caso del LAPEM de CFE.* (1.ª ed.). México, D.F.: UAM-CFE.

Barba, M., & Serrano, J. (2015). ¿Es útil la gestión de los recursos humanos en los ayuntamientos? *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, *21*(1), 9-16. https://doi.org/10.1016/j.iedee.2013.09.004

Cabrero, E. (2000). *Hacia la construcción de una agenda para la reforma administrativa municipal en México* (CIDE). México: Centro de Investigación y Docencia Económicas. Recuperado de https://catalog.hathitrust.org/Record/101318196

Cabrero, E. (2003). Gobiernos locales trabajando: un recorrido a través de programas municipales que funcionan. *Convergencia Revista de Ciencias Sociales*, *33*, 339-344.

Cabrero, E., & Arellano, D. (2009). *Los gobiernos municipales a debate: Un análisis de la institución municipal a través de la Encuesta INEGI 2009* (Coyuntura y Ensayo, Vol. 11). México: CIDE.

Campillo, C. (2011). The management of municipal communication: structures and processes and reporting entities. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, *1*(2), 41-60.

Campos, M., & Castro, S. (2015). La "transición gubernamental": Una agenda pendiente. Recuperado de http://maxicamposrios.com.ar/wp-

content/uploads/2015/11/Transici%C3%B3n-Gubernamental-CAMPOS-RIOS-CASTRO-SAAP-2015.pdf

Cejudo, G. M., Gerhard, R., & Zabaleta, D. (2009). Guía de indicadores de buen gobierno en las entidades federativas, *226*, 95.

Cerrada, R. (2010). *Estrategia De Marketing Digital - El Efecto Bola* (Director de Infonos E-Consultores). Madrid.

Comisión Permanente de Contralores Estado-Federación. (2015). Guía Conceptual del proceso de Entrega-Recepción en la Administración Pública Municipal. Recuperado de http://www.fpchiapas.gob.mx/cpcefsureste/docs/guia.pdf

CONAPO. (2010). Índice de marginación por municipio, 2010. Recuperado 31 de mayo de 2018, de http://www.conapo.gob.mx/work/models/CONAPO/indices_margina/mf2010/CapitulosPDF/Anexo%20B1.pdf

Cupani, M. (2012). Análisis de Ecuaciones Estructurales: conceptos, etapas de desarrollo y un ejemplo de aplicación. *Revista Tesis*, *1*, |86-199.

De la Fuente, S. (2011). Análisis Factorial. *Universidad Autónoma de Madrid*, 34.

Diario Oficial de la Federación. Decreto por el que se reforma el Artículo 4o. de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. (1992). Recuperado de http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=4646755&fecha=28/01/1992

Diario Oficial de la Federación. Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal (2006). Recuperado de http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/260.pdf

Diario Oficial de la Federación. Decreto por el que se reforman, adicionan y derogan diversas disposiciones de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, en materia política-electoral. (2014). Recuperado de http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5332025&fecha=10/02/2014

Diario Oficial de la Federación. Ley General de Transparencia y Acceso a la Información Pública. (2015). Recuperado de http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5391143&fecha=04/05/2015

Diario Oficial de la Federación. ACUERDO por el que se establecen las bases generales para la rendición de cuentas de la Administración Pública Federal y para realizar la entrega-recepción de los asuntos a cargo de los servidores públicos y de los recursos que tengan asignados al momento de separarse de su empleo, cargo o comisión. (2017). Recuperado de http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5489261&fecha=06/07/2017

Diario Oficial de la Federación. ACUERDO por el que se establecen los Lineamientos Generales para la regulación de los procesos de entrega-recepción y de rendición de cuentas de la Administración Pública Federal. (2017). Recuperado de http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5491652&fecha=24/07/2017

Dias, R. (2008). Cultura: la clave para la transición organizacional. *Punto Cero*, *13*, 85–90.

Díaz, A., & Silva, S. (2004). *Descentralización a escala municipal en México: la inversión en infraestructura social*. México, DF.: Naciones Unidas, CEPAL, Unidad de Desarrollo Social. Recuperado de

http://www.cepal.org/cgibin/getProd.asp?xml=/publicaciones/xml/8/14648/P14648.xml&xsl=/mexico/tpl/p9f.xsl&base=/tpl/topbottom.xslt

Elsevier B.V. Todos los derechos reservados. (2017). Recuperado de www.scopus.com

Estrada, J. L. (2014). Reelección municipal en México: retos que enfrentará la comunicación de los gobiernos locales. *Más poder Local*, (21), 56.

Estrada, J. (2015). Inconsistencias del diseño institucional del gobierno local en México, limitantes para la calidad democrática. *Encrucijada: Revista Electrónica del Centro de Estudios en Administración Pública de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, Universidad Nacional Autónoma de México*, *19*, 13.

Estrada, J. L. (2015). Inconsistencias del diseño institucional del gobierno local en México, limitantes para la calidad democrática. *Encrucijada: Revista Electrónica del Centro de Estudios en Administración Pública de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, Universidad Nacional Autónoma de México*, *19*, 13.

Fahey, L., & Narayanan, V. K. (1986). *Macroenvironmental Analysis for Strategic Management*. West.

García, M. (2003). *El sistema de gobierno de los municipios en México. Críticas y propuestas de cambio*. México: Grupo Parlamentario del PRD, Cámara de Diputados, Congreso de la Unión, LIX Legislatura. Recuperado de https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv/detalle-libro/3475-el-sistema-de-gobierno-de-los-municipios-en-mexico-criticas-y-propuestas-de-cambio

García, M. I. (2007). La nueva gestión pública: evolución y tendencias. *Presupuesto y Gasto Público*, 17-64.

Gobierno de Puerto Rico. Ley para Regular el Proceso de Transición del Gobierno de Puerto Rico (2002). Recuperado de http://www.transicion.pr.gov/2012/Documents/Ley.pdf

Gobierno de Puerto Rico. (s. f.). Transición de Gobierno de Puerto Rico. Recuperado 13 de junio de 2018, de http://www.transicion2016.pr.gov/Agencias/Pages/default.aspx

González, J. (2009). El cambio institucional en la reforma y modernización de la administración pública mexicana. *Gestión y política pública*, *18*(1), 67-105.

Guillén, T., Acedo, B., López, O., & Paz, C. (2004). *Bases para una reforma constitucional en materia municipal.* (Red de Investigadores en Gobiernos Locales Mexicanos.). México: Cámara de Senadores, LX Legislatura, Comisión de Desarrollo Municipal Red de Investigadores en Gobiernos Locales Mexicanos.

Hernández, R., Fernández Collado, C., Baptista, P., Méndez, S., & Mendoza, C. P. (2014). *Metodología de la investigación*. México, D.F.: McGraw-Hill Education.

Herrera, H. (2016). *Evaluación del desempeño municipal. Propuesta metodológica para los municipios semi-urbanos del estado de Michoacán*. México: UNAM, Instituto de Investigaciones Jurídicas. Recuperado de https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv/detalle-libro/3379-evaluacion-del-desempeno-municipal-propuesta-metodologica-para-los-municipios-semi-urbanos-del-estado-de-michoacan

IMCO. (2017). Índice de Competitividad Internacional 2017. Recuperado 8 de mayo de 2018, de http://api.imco.org.mx/release/latest/vendor/imco/indices-

api/documentos/Competitividad/%C3%8Dndice%20de%20Competitividad%20Internacional/2017%20Memor%C3%A1ndum%20para%20el%20presidente%20%282018-2024%29/Documentos%20de%20resultados/2017%20ICI%20Presentaci%C3%B3n%20-%20Memor%C3%A1ndum%20para%20el%20Presidente.pdf

IMD. (2016). Anuario Mundial de Competitividad. The International Institute for Management Development. Recuperado de http://www.imd.org/wcc/news-wcy-ranking/

INEGI. (2009). Encuesta Nacional de Gobierno, Seguridad Pública y Justicia Municipal 2009. Recuperado 21 de junio de 2018, de http://www.inegi.org.mx/lib/olap/consulta/general_ver4/MDXQueryDatos.asp?proy=engspjm_usosservicios

INEGI. (2017a). Catálogo Único de Claves de Áreas Geo estadísticas Estatales, Municipales y Localidades - consulta y descarga. Recuperado 20 de abril de 2018, de http://www.inegi.org.mx/geo/contenidos/geoestadistica/CatalogoClaves.aspx

INEGI. (2017b). Censo Nacional de Gobiernos Municipales y Delegacionales 2017. Recuperado 6 de junio de 2018, de http://www.beta.inegi.org.mx/proyectos/censosgobierno/municipal/cngmd/2017/

López, P., & Fachelli, S. (2015). *Metodología de la investigación social cuantitativa*. Barcelona, España. Recuperado de https://ddd.uab.cat/record/129382

Martínez, D., & Milla, A. (2012). *Análisis del entorno*. Ediciones Díaz de Santos.

Martínez, P. (2009). El municipio, la ciudad y el urbanismo. En *Régimen jurídico del urbanismo. Memoria del primer congreso de Derecho Administrativo Mexicano.* (Primera, pp. 199-224). México: Instituto de Investigaciones Jurídicas de la Universidad Nacional Autónoma de México. Recuperado de http://bibliohistorico.juridicas.unam.mx/libros/libro.htm?l=2735

McKean, D. (2011). *Estrategia: Fast track to success.* (1.ª ed.). Trillas.

Moncayo, C. (2015). El análisis PEST, una herramienta para planificar tu estrategia. Recuperado 12 de junio de 2018, de https://www.incp.org.co/el-analisis-pest-una-herramienta-para-planificar-tu-estrategia/

Montoya, M. T., & Barba, A. (2013). De la planeación al pensamiento estratégico. Aproximación a un debate inconcluso, (De).

Montoya, O. (2007). Aplicaciones del análisis factorial a la investigación de mercados: caso de estudio. *Scientia et Technica*, *35*, 281-286.

Nieto, C. (2013). Enfoque sistémico en los procesos de gestión humana. *Revista EAN*, (74), 120. https://doi.org/10.21158/01208160.n74.2013.740

O´connor, J., & Mcdermott, I. (1998). *Introducción al pensamiento sistémico*. Urano.

Pere, J., & Anguiano, C. (2010). El análisis factorial como técnica de investigación en piscología. *Papeles del Psicólogo*, *31*(1), 18-33.

Pérez, E., & Medrano, L. (2010). Análisis Factorial Exploratorio: Bases Conceptuales y Metodológicas. *Revista Argentina de Ciencias del Comportamiento, 2*(1), 58-66.

Pérez, F. (2014). *Tipología del Municipio para su Desarrollo Integral* (1a.). México, D.F.: Instituto Nacional de Administración Pública, A.C. Recuperado de http://www.inap.mx/portal/images/pdf/book/tipologiamunmex.pdf

Periódico Oficial del Estado de Puebla. Decreto Ejecutivo del Estado, por el que establece el Programa para la entrega-recepción de la administración Pública del estado de Puebla, por el término del periodo Constitucional, 2011-2017 (2016). Recuperado de http://ojp.puebla.gob.mx/index.php/programas/item/programa-para-la-entrega-recepcion-de-la-administracion-publica-del-estado-de-puebla-por-el-termino-del-periodo-constitucional-2011-2017

Pineda, P. (2014). *Planeación y evaluación de políticas públicas en los municipios de México* (Instituto de Estudios de Federalismo). Guadalajara, México.

Robles, G. (2013). Políticas públicas y gestión municipal: tres consideraciones para los municipios urbanos, *9*(2). Recuperado de http://www.redalyc.org/pdf/461/46128964007.pdf

Rodríguez, C. (2007). Las dificultades de las transiciones administrativas de los municipios en México. *Centro de Estudios Sociales y de Opinión Pública*, *23*. Recuperado de http://www3.diputados.gob.mx/camara/content/download/164090/404808/file/Documento_23_Municipios.pdf

Rodríguez, C. A. (2008). La alternancia municipal en México. *Centro de Estudios Sociales y de Opinión Pública*, (52), 40.

Rubio, M. Á. (2007). Usos y costumbres de la comunidad indígena a la luz del derecho positivo mexicano. *Revista del Instituto de la Judicatura Federal*, 159-178.

Ruiz, M., Pardo, A., & San Martín, R. (2010). MODELOS DE ECUACIONES ESTRUCTURALES. *Papeles del Psicólogo*, *31*(1), 13.

Sánchez, A., Téllez, L., Guzmán, G., & Adelia, F. (2016). Catálogo de Publicaciones sobre Gobiernos Municipales (CPGM) |. Recuperado 7 de junio de 2018, de http://www.cucea.udg.mx/es/acerca-de-cucea/divisiones-y-departamentos/Division-Economia-Sociedad/ineser/catalogo-de-publicaciones-sobre-gobiernos-municipales-cpgm

Sandoval, A. (2017). Premio a las Mejores Prácticas de Gobiernos Locales 2017. *Alcaldes de México*, (90), 157.

Santillán, F. (2005). *Modelo de gestión y gerencia para gobiernos locales alternativos. (Caso Guamote)*. Quito. Recuperado de http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/Ecuador/ciudad/20121005104920/06modelo.pdf

Secretaría de la Función Pública. (2017a). Manual Ejecutivo para la Entrega-Recepción y Rendición de Cuentas 2012-2018. Recuperado de https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/276538/Manual_Ejecutivo_PDF__29_nov_2017.pdf

Secretaría de la Función Pública. (2017b). Proceso de Entrega - Recepción 2018. Recuperado de https://www.gob.mx/sfp/acciones-y-programas/proceso-de-entrega-recepcion-2012-2018-140573

Secretaría de la Función Pública. (2018). Proceso de Entrega-Recepción 2012-2018. Recuperado 9 de junio de 2018, de https://www.gob.mx/sfp/acciones-y-programas/proceso-de-entrega-recepcion-2012-2018-140573

Secretaría de Planificación Gobierno de Guatemala. (2016). *Informe de Transición Gobierno de Guatemala 2012-2016* (pp. 9-10). Guatemala: Gobierno de Guatemala. Recuperado de http://onu.org.gt/wp-content/uploads/2016/04/Informe-de-Transicion.pdf

Senge, P. (1994). *La Quinta Disciplina en La Práctica*. Granica.

Torres, L., Díaz, J., Thais, & García, J. (2012). Multihabilidades gerenciales. Un subsistema para el pensamiento estratégico en las organizaciones actuales. *Gestión del conocimiento*, (9), 23–34.

U.S. General Services Administration. (2018). Presidential Transition Act of 1963. Recuperado 13 de junio de 2018, de https://www.gsa.gov/governmentwide-initiatives/presidential-transition/legislative-overview/presidential-transition-act-of-1963

Wheelen, T., & Hunger, D. (2007). *Administración Estratégica y Política de Negocios* (Décima). México: Prentice Hall.

ANEXOS

Anexo 1. Portal de transición gubernamental del Gobierno de Puerto Rico

Ley de Transición

La Ley Núm. 197 de 2002, según enmendada, conocida como la "Ley del Proceso de la Transición del Gobierno", dispone que previo a una elección general se realice un proceso de recopilación de datos que sean de utilidad con el fin de lograr una transferencia ordenada en beneficio del servicio que cada agencia o corporación pública viene obligada a brindarle a la ciudadanía.

Ley de Transición (Versión Imprimible)

Además, se presentan las Leyes y Reglamentos que rigen la Administración de Documentos Públicos de Puerto Rico:

- Ley de Administración de Documentos Públicos de Puerto Rico (Versión Imprimible)
- Reglamento para la Administración de Documentos Públicos en la Rama Ejecutiva (Versión Imprimible)
- Enmiendas al Reglamento para la Administración de Documentos Públicos en la Rama Ejecutiva (Versión Imprimible)

Comité de Transición

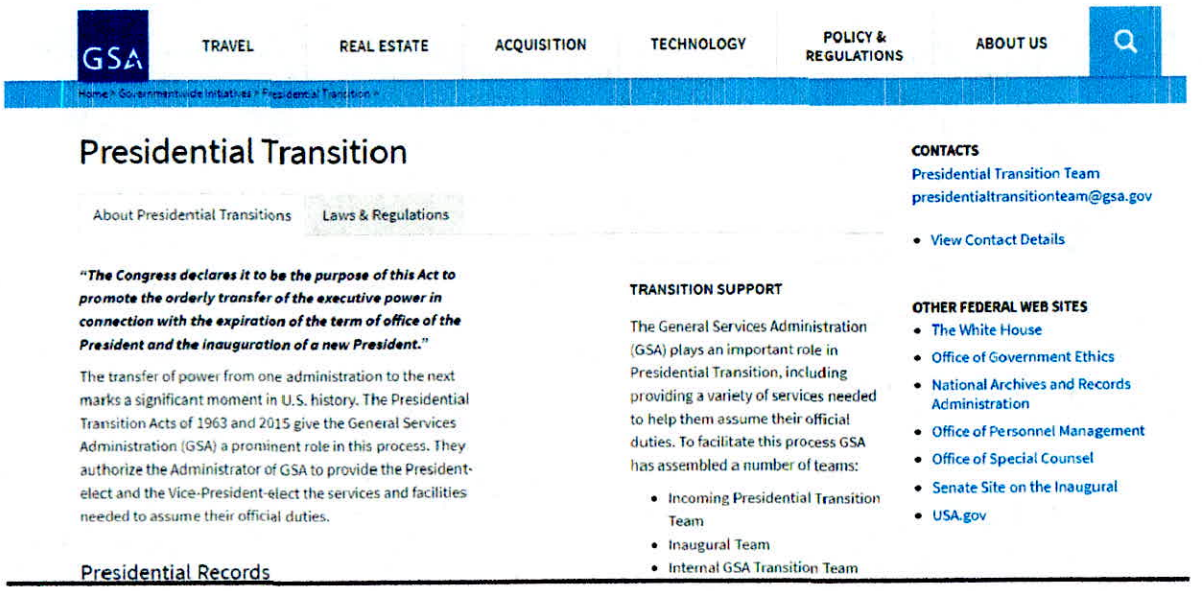
Entrante | Saliente

Comité de Transición Entrante

Según dispuesto por el Artículo 8(D) de la Ley Núm. 197 de 2002, según enmendada, conocida como la "Ley del Proceso de la Transición del Gobierno" de surgir la necesidad de una transición, el Gobernador electo podría designar hasta diez (10) integrantes para el Comité de Transición Entrante.

- **Lcdo. Elías Sánchez** - Presidente
- **Lcdo. William Villafañe** - Director Ejecutivo
- **Luis Gerardo Rivera Marín** - Miembro
- **Lcda. Itza García** - Miembro
- **Lcda. Aura González** - Miembro
- **Lcdo. Alfonso Orona** - Miembro
- **Lcda. María Palou** - Miembro
- **Lcdo. Ramón Rosario** - Miembro
- **Lcda. Jeanelle Alemar Escabí** - Miembro
- **Ing. Manuel Laboy** - Miembro

Anexo 2. Portal para transición gubernamental del Gobierno de Estados Unidos



GSA TRAVEL REAL ESTATE ACQUISITION TECHNOLOGY POLICY & REGULATIONS ABOUT US

Home > Government-wide Initiatives > Presidential Transition >

Presidential Transition

About Presidential Transitions | Laws & Regulations

"The Congress declares it to be the purpose of this Act to promote the orderly transfer of the executive power in connection with the expiration of the term of office of the President and the inauguration of a new President."

The transfer of power from one administration to the next marks a significant moment in U.S. history. The Presidential Transition Acts of 1963 and 2015 give the General Services Administration (GSA) a prominent role in this process. They authorize the Administrator of GSA to provide the President-elect and the Vice-President-elect the services and facilities needed to assume their official duties.

Presidential Records

TRANSITION SUPPORT

The General Services Administration (GSA) plays an important role in Presidential Transition, including providing a variety of services needed to help them assume their official duties. To facilitate this process GSA has assembled a number of teams:

- Incoming Presidential Transition Team
- Inaugural Team
- Internal GSA Transition Team

CONTACTS

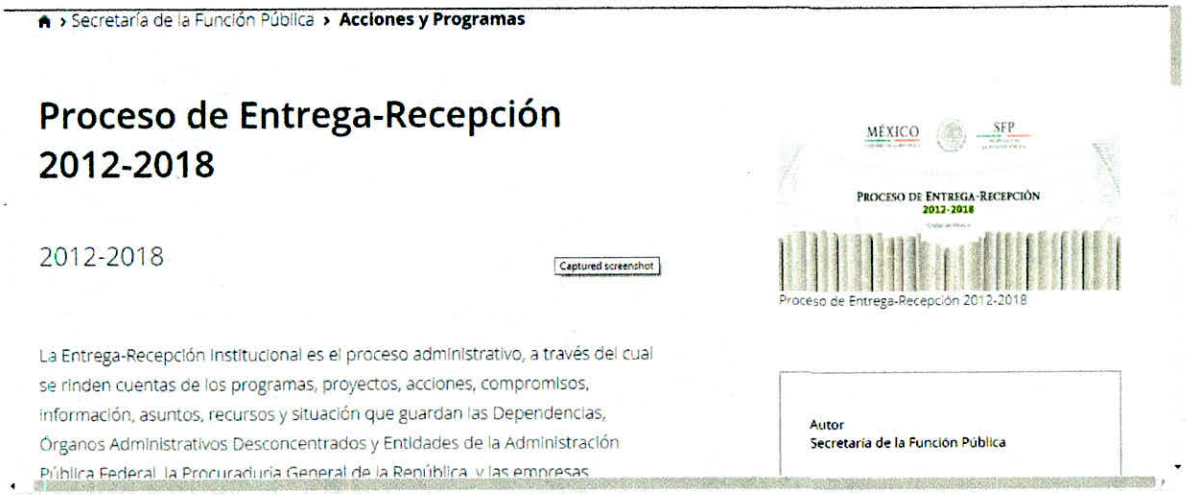
Presidential Transition Team
presidentialtransitionteam@gsa.gov

- View Contact Details

OTHER FEDERAL WEB SITES

- The White House
- Office of Government Ethics
- National Archives and Records Administration
- Office of Personnel Management
- Office of Special Counsel
- Senate Site on the Inaugural
- USA.gov

Anexo 3. Publicación de lineamientos para proceso de entrega-recepción 2012-2018 (México)



› Secretaría de la Función Pública › **Acciones y Programas**

Proceso de Entrega-Recepción 2012-2018

2012-2018

Captured screenshot

La Entrega-Recepción institucional es el proceso administrativo, a través del cual se rinden cuentas de los programas, proyectos, acciones, compromisos, información, asuntos, recursos y situación que guardan las Dependencias, Órganos Administrativos Desconcentrados y Entidades de la Administración Pública Federal, la Procuraduría General de la República y las empresas

Proceso de Entrega-Recepción 2012-2018

Autor
Secretaría de la Función Pública

Anexo 4. Carta de solicitud por parte de la Universidad para aplicación de encuesta al municipio de Cuautlancingo

UPAEP

JOSE FELIX CASIANO TLAHQUE
PRESIDENTE CONSTITUCIONAL
DEL MUNICIPIO DE CUAUTLANCINGO
PRESENTE

A través de este atento medio, le envío un cordial saludo y al mismo tiempo solicito respetuosamente autorización para que la **C. MA. TERESITA CONTRERAS SOMBRERERO**, estudiante del **Doctorado en Planeación Estratégica y Dirección de Tecnologías**, adscrita a la **Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla (UPAEP)** con número de matrícula **20400295** pueda realizar la aplicación de una encuesta a funcionarios públicos del municipio de Cuautlancingo, como parte de su investigación para el planteamiento de sus tesis doctoral que consiste en desarrollar un **MODELO ESTRUCTURAL DE FACTORES PREDICTORES DEL CAMBIO DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA MUNICIPAL**.

La encuesta se aplicará a funcionarios públicos de jefes de departamento en delante de manera aleatoria, la aplicación de la misma puede ser vía internet o de manera presencial, cabe mencionar que la **encuesta es confidencial, no contiene preguntas delicadas y los resultados de la misma solo se utilizarán con fines académicos.**

Desde ya agradecemos su disposición y su colaboración ya que es muy importante para la formación de nuestros estudiantes de doctorado.

Se anexa: Encuesta.

Puebla, Pue., a 28 de junio de 2017.

UPAEP
Vicerrectoría de Posgrados e Investigación

DRA. BEATRIZ PICO GONZÁLEZ

DIRECTORA ACADÉMICA DE LOS POSGRADOS EN PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y DIRECCIÓN DE TECNOLOGÍA

UPAEP
21 Sur 1103
Barrio de Santiago
Puebla, Pue. México
C.P. 72410

Tel. 01 (222) 229 9400
Fax. 01 (222) 232 5751
01 800 274 2300
www.upaep.mx

Anexo 5. Carta de Solicitud para aplicación de encuestas al Municipio de Cuautlancingo, Puebla

JOSE FELIX CASIANO TLAHQUE
PRESIDENTE CONSTITUCIONAL
DEL MUNICIPIO DE CUAUTLANCINGO
PRESENTE

A través de este atento medio, le envío un cordial saludo y al mismo tiempo la que suscribe **C. MA. TERESITA CONTRERAS SOMBRERERO**, estudiante del **Doctorado en Planeación Estratégica y Dirección de Tecnologías**, adscrita a la **Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla (UPAEP)** solicita respetuosamente de su valioso apoyo y autorización para realizar la aplicación de una encuesta a funcionarios públicos del municipio de Cuautlancingo, como parte del planteamiento de sus tesis doctoral que consiste en desarrollar un **MODELO ESTRUCTURAL DE FACTORES PREDICTORES DEL CAMBIO DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA MUNICIPAL**.

No omito mencionar que dicha investigación tiene como finalidad realizar un aporte a la administración pública municipal en el contexto del cambio de administración partiendo de la identificación de los factores que inciden en dicho cambio, la encuesta se aplicará a funcionarios públicos de jefes de departamento en delante de manera aleatoria **(al menos 25 encuestas),** la aplicación de la misma puede ser vía internet o de manera presencial, cabe mencionar que la **encuesta es confidencial, no contiene preguntas delicadas y los resultados de la misma solo se utilizarán con fines académicos.**

Agradeciendo su invaluable apoyo para dar continuidad al proyecto de tesis como doctorante quedo a sus órdenes.

Se anexa: Encuesta.

Puebla, Pue., a 28 de junio de 2017.

MARIA TERESITA CONTRERAS SOMBRERERO

C.c.p.- **Lic. Ricardo Vicente Mendizabal de la Cruz**. -Secretario General.-Para su conocimiento.-Presente.

Anexo 6. Carta de solicitud por parte de la Universidad para aplicación de encuesta al municipio de Cuautlancingo

Cuautlancingo
Gobierno Municipal 2014-2018
"Unidos transformando vidas"

"2017, Centenario de la Promulgación de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y de la Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Puebla."

OFICIO: P. 224/2017

C. MA. TERESITA CONTRERAS SOMBRERERO

P R E S E N T E

El que suscribe **PROF. JOSÉ FÉLIX CASIANO TLAHQUE**, Presidente Municipal Constitucional de Cuautlancingo, Puebla, por medio del presente le envió un cordial saludo y al mismo tiempo en atención a su oficio de fecha 28 de junio del presente año, en donde solicita autorización para realizar la aplicación de una encuesta a funcionarios públicos del Municipio, como parte de su investigación para el planeamiento de su tesis doctoral consistente en desarrollar un MODELO ESTRUCTURAL DE FACTORES PREDICTORES DEL CAMBIO DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA MUNICIPAL, le informo que dicha solicitud fue aceptada por tal motivo, es importante recalcarle que la información y los resultados de dicha encuesta deberán ser manejados de manera confidencial y utilizarlos exclusivamente con fines académicos; así mismo le comunico que la aplicación de la encuesta estará sujeta a la aceptación por parte de los funcionarios públicos, sin que se les obligue a contestarla, debiendo remitir a esta presidencia la encuesta de manera física y digital, para que a su vez sea enviada al personal.

No omito mencionar que los resultados obtenidos deberán ser proporcionados a el H. Ayuntamiento.

Sin otro particular, le reitero la seguridad de mi atenta y distinguida consideración.

A T E N T A M E N T E
"UNIDOS TRANSFORMANDO VIDAS"
CUAUTLANCINGO, PUEBLA, A 06 DE JULIO DE 2017

PRESIDENCIA MUNICIPAL
CUAUTLANCINGO, PUE.
2014 - 2018

PROF. JOSÉ FÉLIX CASIANO TLAHQUE
PRESIDENTE MUNICIPAL CONSTITUCIONAL DEL H. AYUNTAMIENTO DE CUAUTLANCINGO, PUEBLA.

L'ACQ. E'IMAS

01(222) 2 85 13 62
01(222) 2 85 05 56
WWW.CUAUTLANCINGO.GOB.MX

PALACIO MUNICIPAL S/N.
CUAUTLANCINGO, PUEBLA. COL. CENTRO
C.P. 72700

Anexo 7. Prueba de Confiabilidad del Instrumento (Alpha de Cronbach realizada en SPSS v. 25.0)

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	25	100.0
	Excluido[a]	0	.0
	Total	25	100.0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
.860	.855	21

Estadísticas de elemento de resumen

	Media	Mínimo	Máximo	Rango	Máximo / Mínimo	Varianza	N de elementos
Medias de elemento	2.141	1.880	2.440	.560	1.298	.021	21
Correlaciones entre elementos	.219	-.326	.806	1.131	-2.474	.058	21

Anexo 7. Prueba de Confiabilidad del Instrumento (Alpha de Cronbach realizada en SPSS v. 25.0)

Estadísticas de elemento

	Media	Desv. Desviación	N
Ítem 7: Se lleva a cabo un proceso de cambio de administración planeado y organizado	1.96	0.935	25
Ítem 8; Existe algún modelo para cambio de administración municipal	1.96	1.020	25
Ítem 9: Un miembro del equipo ejecutivo se encarga de introducir de manera eficiente y aceptable la estrategia para el cambio de administración	2.20	1.155	25
Ítem 10: Los participantes en el desarrollo de una estrategia de cambio de administración se conocen y están comprometidos con ella	2.40	1.080	25
Ítem 11: Existe un plan estratégico de cambio de administración y es consensuado con un cronograma para terminar los pasos del proceso	2.12	1.166	25
Ítem 12: Hay una serie de objetivos de alto nivel y principios rectores para establecer la estrategia del cambio de administración.	2.28	1.137	25
Ítem 13: Hay una serie de objetivos para conseguir los resultados, mejorar los procesos internos, desarrollar las habilidades del personal y su eficiencia, para lograr un cambio de administración de manera eficiente.	2.12	0.971	25
Ítem 14: Se implementan estrategias para llevar a cabo un cambio de administración	2.16	1.106	25
Ítem 15: Se han elaborado planes a partir del análisis estratégico para conseguir los objetivos establecidos durante un cambio de administración	1.92	0.954	25

Estadísticas de elemento

	Media	Desv. Desviación	N
Ítem 16: Los planes para el cambio de administración se comunican a toda la administración municipal en forma sencilla y comprensible	2.24	1.165	25
Ítem 17: Se asignan suficientes recursos y presupuesto, para maximizar la probabilidad de éxito del cambio de administración	2.20	1.118	25
Ítem 18. Todos los empleados tienen acceso a la estrategia de cambio de administración y pueden leerla y entenderla fácilmente	2.16	1.068	25
Ítem 19: A los grupos participantes se les explica la estrategia de cambio de administración y sus consecuencias, se les informa oportunamente cualquier cambio	2.08	1.152	25
Ítem 20: El personal que se integra de una administración a otra cuenta con la capacitación suficiente para dar continuidad a los procesos durante un cambio de administración.	2.04	1.020	25
Ítem 21: Existe compañerismo y trabajo en equipo entre los colaboradores en un cambio de administración	2.12	0.781	25
Ítem 22: En un cambio de administración el personal está dispuesto a compartir experiencia e información para dar continuidad a los servicios	2.20	0.957	25
Ítem 23: Existe cultura que respalda el pensamiento estratégico y deseo constante de hacer mejor las cosas para asegurar un cambio de administración.	2.24	0.926	25
Ítem 24: Se acepta el cambio estratégico con entusiasmo, asegurándose de que las iniciativas correspondan a las prioridades del proceso de cambio de administración.	2.20	0.764	25

Estadísticas de elemento

	Media	Desv. Desviación	N
Ítem 25: Se comparte información con los compañeros u otros departamentos para agilizar los procesos de cambio de administración.	2.04	0.935	25
Ítem 26: La colaboración del personal para realizar su trabajo es buena en un cambio de administración	2.44	1.083	25
Ítem 29: ¿Qué tanto influye el período de la administración en la toma de decisiones y planeación?	1.88	0.332	25

Anexo 8. Instrumento

FACTORES INFLUYENTES EN UN CAMBIO DE ADMINISTRACIÓN

Estoy trabajando en un estudio que servirá para elaborar una tesis doctoral acerca de los factores que intervienen en un cambio de administración municipal. Quisiera pedir su ayuda para que conteste algunas preguntas que no le tomarán mucho tiempo. Sus respuestas serán confidenciales y anónimas y los resultados de la misma serán utilizados únicamente con fines académicos. Por favor le pido que conteste este encuesta con la mayor sinceridad posible.

¡Muchas gracias por su colaboración!

*Obligatorio

Datos Demográficos

1. **Municipio ***

2. **Puesto:**
   Marca solo un óvalo.
   - Jefe(a) de Departamento
   - Subdirector(a)
   - Director(a)
   - Otros:

3. **Área en la que se desempeña:**

4. **Años de experiencia en la administración pública municipal**
   Marca solo un óvalo.
   - 0 - 1 año
   - Más de 1 año
   - Más de 2 años
   - Más de 5 años

5. **Edad (años) :**

ANEXO 8. Instrumento

6. **Sexo**
Marca solo un óvalo.

- Mujer
- Hombre

Encuesta

Lea cada cada criterio de evaluación atentamente y de acuerdo al siguiente esquema de puntuación elija el que mejor describa su respuesta de acuerdo a la siguiente escala

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Ni de acuerdo ni, en desacuerdo
4. De acuerdo
5. Totalmente de acuerdo

PROCESO ADMINISTRATIVO

El proceso administrativo y sus componentes, planeación, organización, dirección y control, resultan de la mayor importancia para la organización dentro del sistema de toma de decisiones.

7. *
Marca solo un óvalo por fila.

	1	2	3	4	5
Se lleva a cabo un proceso de cambio de administración planeado y organizado					
Existe algún modelo para cambio de administración municipal					

8. **¿Cuáles considera son los ejes centrales para llevar a cabo un cambio de administración municipal?** *
Selecciona todas las opciones que correspondan.

- Planeación Estratégica
- Factor Humano
- Documentación de procesos
- Otros:

TEMPORALIDAD

Periodos de 3 años durante los cuales una administración pública municipal tiene vigencia.

9. **¿Qué tanto influye el periodo de la administración en la toma de decisiones y planeación?** *
Selecciona todas las opciones que correspondan.

- Poco
- Mucho
- Nada

ANEXO 8. Instrumento

14. **Tendrá algún comentario adicional que pueda servir para enriquecer esta investigación**

Muchas gracias por contestar esta encuesta.

Con la tecnología de
Google Forms

ANEXO 8. Instrumento

10. **¿Qué limitaciones existen para llevar cabo un cambio de administración municipal? ***
Selecciona todas las opciones que correspondan.

- [ ] Comunicación escasa
- [ ] Normatividad escasa
- [ ] Actitud poco favorable
- [ ] Recursos Tecnológicos
- [ ] Recursos Humanos
- [ ] Presupuesto
- [ ] Infraestructura
- [ ] Otros:

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Elaboración, desarrollo y puesta en marcha de distintos planes operativos por parte de la organización, con la intención de alcanzar objetivos y metas planteadas. Estos planes pueden ser a corto, mediano o largo plazo

ANEXO 8. Instrumento

11. *

Marca solo un óvalo por fila.

	1	2	3	4	5
Un miembro del equipo ejecutivo se encarga de introducir de manera eficiente y aceptable la estrategia para el cambio de administración					
Los participantes en el desarrollo de una estrategia de cambio de administración se conocen y están comprometidos con ella					
Existe un plan estratégico de cambio de administración y es consensuado con un cronograma para terminar los pasos del proceso					
Hay una serie de objetivos de alto nivel y principios rectores para establecer la estrategia del cambio de administración.					
Hay una serie de objetivos para conseguir los resultados, mejorar los procesos internos, desarrollar las habilidades del personal y su eficiencia, para lograr un cambio de administración de manera eficiente.					
Se implementan estrategias para llevar a cabo un cambio de administración					
Se han elaborado planes a partir del análisis estratégico para conseguir los objetivos establecidos durante un cambio de administración					
Los planes para el cambio de administración se comunican a toda la administración municipal en forma sencilla y comprensible					
Se asignan suficientes recursos y presupuesto, para maximizar la probabilidad de éxito del cambio de administración					

COMUNICACIÓN

Comunicación continua entre todos los niveles de la organización es buena. Todos los miembros del personal conocen bien los planes y objetivos del futuro; piensan que tienen la capacidad de influir positivamente en ellos

ANEXO 8. Instrumento

12. *

Marca solo un óvalo por fila.

	1	2	3	4	5
Todos los empleados tienen acceso a la estrategia de cambio de administración y pueden leerla y entenderla fácilmente					
A los grupos participantes se les explica la estrategia de cambio de administración y sus consecuencias, se les informa oportunamente cualquier cambio					
El personal que se integra de una administración a otra cuenta con la capacitación suficiente para dar continuidad a los procesos durante un cambio de administración.					

CLIMA ORGANIZACIONAL

El ambiente de trabajo resultante de la expresión o manifestación de diversos factores de carácter interpersonal, físico y organizacional. El ambiente en el cual las personas realizan su trabajo influye de manera notoria en su satisfacción y comportamiento, y por lo tanto, en su creatividad y productividad.

13. *

Marca solo un óvalo por fila.

	1	2	3	4	5
Existe compañerismo y trabajo en equipo entre los colaboradores en un cambio de administración					
En un cambio de administración el personal está dispuesto a compartir experiencia e información para dar continuidad a los servicios					
Existe cultura que respalda el pensamiento estratégico y deseo constante de hacer mejor las cosas para asegurar un cambio de administración.					
Se acepta el cambio estratégico con entusiasmo, asegurándose de que las iniciativas correspondan a las prioridades del proceso de cambio de administración.					
Se comparte información con los compañeros u otros departamentos para agilizar los procesos de cambio de administración.					
La colaboración del personal para realizar su trabajo es buena en un cambio de administración					

Por favor conteste las siguientes preguntas.

Anexo 9. Operacionalización de Variables

Variable	Definición conceptual	Definición Instrumental	Ítems	Escala (Likert)
NORMATIVIDAD	El proceso administrativo y sus componentes, planeación, organización, dirección y control, resultan de la mayor importancia para la organización dentro del sistema de toma de decisiones.	Grado en que se da cumplimiento a los procesos administrativos	Se lleva a cabo un proceso de cambio de administración planeado y organizado	1: Totalmente en desacuerdo 2: En desacuerdo 3: Ni de acuerdo, ni en desacuerdo 4: De acuerdo 5: Totalmente de acuerdo
			Existe algún modelo para cambio de administración municipal	
			¿Cuáles considera son los ejes centrales para llevar a cabo un cambio de administración municipal?	1: Planeación Estratégica 2: Documentación de Procesos 3: Factor Humano
TEMPORALIDAD	Períodos de 3 años durante los cuales una APM tiene vigencia.	Grado en que impactan los cambios de administración derivado de periodos cortos de administración	¿Qué tanto influye el período de la administración en la toma de decisiones y planeación?	1: Totalmente en desacuerdo 2: En desacuerdo 3: Ni de acuerdo, ni en desacuerdo 4: De acuerdo 5: Totalmente de acuerdo
			¿Qué limitaciones existen para llevar cabo un cambio de administración municipal?	1: Comunicación escasa 2: Normatividad escasa 3: Actitud poco favorable 4: Recursos Tecnológicos 5: Recursos Humanos 6: Presupuesto 7: Infraestructura
PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	Elaboración, desarrollo y puesta en marcha de distintos planes operativos por	Grado en que se implementan actividades necesarias para alcanzar	Un miembro del equipo ejecutivo se encarga de introducir de manera eficiente y aceptable la estrategia para el cambio de administración	1: Totalmente en desacuerdo 2: En desacuerdo 3: Ni de acuerdo, ni en

Variable	Definición conceptual	Definición Instrumental	Ítems	Escala (Likert)
	parte de la organización, con la intención de alcanzar objetivos y metas planteadas. Estos planes pueden ser a corto, mediano o largo plazo	los planes estratégicos	Los participantes en el desarrollo de una estrategia de cambio de administración se conocen y están comprometidos con ella	desacuerdo 4: De acuerdo 5: Totalmente de acuerdo
			Existe un plan estratégico de cambio de administración y es consensuado con un cronograma para terminar los pasos del proceso	
			Hay una serie de objetivos de alto nivel y principios rectores para establecer la estrategia del cambio de administración.	
			Hay una serie de objetivos para conseguir los resultados, mejorar los procesos internos, desarrollar las habilidades del personal y su eficiencia, para lograr un cambio de administración de manera eficiente.	
			Se implementan estrategias para llevar a cabo un cambio de administración	
			Se han elaborado planes a partir del análisis estratégico para conseguir los objetivos establecidos durante un cambio de administración	
			Los planes para el cambio de administración se comunican a toda la administración municipal en forma sencilla y comprensible	
			Se asignan suficientes recursos y presupuesto, para maximizar la probabilidad de éxito del cambio de administración	

Variable	Definición conceptual	Definición Instrumental	Ítems	Escala (Likert)
COMUNICACIÓN	Comunicación continua entre todos los niveles de la organización es buena. Todos los miembros del personal conocen bien los planes y objetivos del futuro; piensan que tienen la capacidad de influir positivamente en ellos	Grado de comunicación para llevar a cabo el cambio de administración	Todos los empleados tienen acceso a la estrategia de cambio de administración y pueden leerla y entenderla fácilmente	1: Totalmente en desacuerdo 2: En desacuerdo 3: Ni de acuerdo, ni en desacuerdo 4: De acuerdo 5: Totalmente de acuerdo
			A los grupos participantes se les explica la estrategia de cambio de administración y sus consecuencias, se les informa oportunamente cualquier cambio	
			El personal que se integra de una administración a otra cuenta con la capacitación suficiente para dar continuidad a los procesos durante un cambio de administración.	
CLIMA ORGANIZACIONAL	El ambiente de trabajo resultante de la expresión o manifestación de diversos factores de carácter interpersonal, físico y organizacional. El ambiente en el cual las personas realizan su trabajo influye de manera notoria en su satisfacción y comportamiento, y por lo tanto, en su creatividad y productividad.	Grado en que se implementan programas eficaces de cambio que cuentan con el respaldo de la cultura de la empresa.	Existe compañerismo y trabajo en equipo entre los colaboradores en un cambio de administración	1: Totalmente en desacuerdo 2: En desacuerdo 3: Ni de acuerdo, ni en desacuerdo 4: De acuerdo 5: Totalmente de acuerdo
			En un cambio de administración el personal está dispuesto a compartir experiencia e información para dar continuidad a los servicios	
			Existe cultura que respalda el pensamiento estratégico y deseo constante de hacer mejor las cosas para asegurar un cambio de administración.	
			Se acepta el cambio estratégico con entusiasmo, asegurándose de que las iniciativas correspondan a las prioridades del proceso de cambio de administración.	

Variable	Definición conceptual	Definición Instrumental	Ítems	Escala (Likert)
			Se comparte información con los compañeros u otros departamentos para agilizar los procesos de cambio de administración.	
			La colaboración del personal para realizar su trabajo es buena en un cambio de administración	