

# Guía Consultiva de Desempeño Municipal

---



**SEGOB**  
SECRETARÍA DE  
GOBERNACIÓN



**INAFED**  
INSTITUTO NACIONAL  
PARA EL FEDERALISMO  
Y EL DESARROLLO MUNICIPAL



Dra. Olga Sánchez Cordero  
**Secretaria de Gobernación**

Mtro. Zoé Robledo Aburto  
**Subsecretario de Gobierno de la Secretaría de Gobernación**

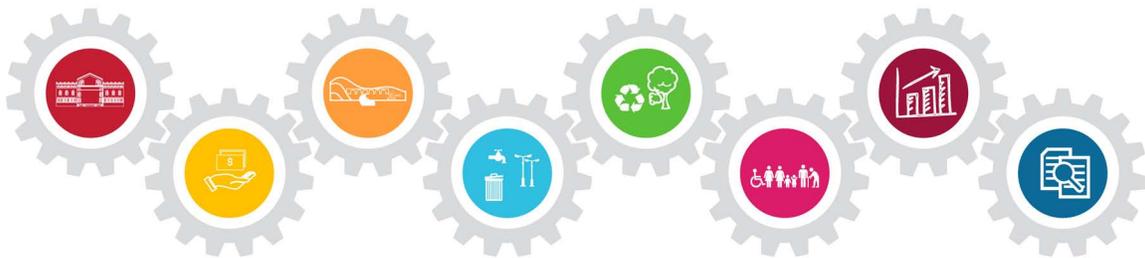
Rafael José Cortés Gómez  
**Coordinador del Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal (INAFED)**

**Coordinación Técnica:**  
Ernesto Rodríguez Sáenz

**Colaboración:**  
Agustín Herrera Berthely  
José Santiago Sánchez Lima  
María del Socorro Cervantes Martínez

**Diseño Editorial**  
Juan Jesús Valdez Pérez  
Mirza Virginia Martínez Tapia  
Guillermo Israel Zapiain Cruz

# Guía Consultiva de Desempeño Municipal



*“Documento para el desarrollo institucional de los Municipios de México”*





D.R. Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal.  
Roma 41, 4º piso, Colonia Juárez, Alcaldía Cuauhtémoc, C.P. 06600, Ciudad de México.

“Este programa es de carácter público, no es patrocinado ni promovido por partido político alguno y sus recursos provienen de los impuestos que pagan los contribuyentes. Está prohibido el uso de este programa con fines políticos, electorales, de lucro y otros distintos a los establecidos. Quien haga uso indebido de este programa deberá ser denunciado y sancionado de acuerdo con la ley aplicable y ante la autoridad competente”.

El INAFED promueve la implementación de la Guía Consultiva de Desempeño Municipal como parte de los servicios institucionales que de manera gratuita brinda a las autoridades estatales y municipales. El acceso a los materiales de la Guía es libre y cualquier persona interesada puede consultarlos y/o descargarlos a través de la página web del INAFED: [www.gob.mx/inafed](http://www.gob.mx/inafed).

## Introducción

Como parte del **Nuevo Modelo de atención del Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal**, la **Guía Consultiva de Desempeño Municipal (GDM)** tiene el propósito de orientar a las administraciones municipales durante su periodo de gobierno a fin de mejorar y consolidar sus capacidades institucionales. Asimismo busca, alentar la mejora continua de la gestión y el desempeño de los gobiernos municipales, impulsar las buenas prácticas y promover una cultura de evaluación que permita establecer metas y medir resultados.



La **estructura de la nueva GDM** está integrada por ocho módulos: **Organización; Hacienda; Territorio; Servicios; Medio Ambiente; Social; Desarrollo Económico y Gobierno Abierto**, que a su vez estarán divididos en temas e indicadores, mediante los cuales el INAFED coadyuvará a los municipios en el desarrollo de sus capacidades institucionales.



El diseño de la **Guía Consultiva de Desempeño Municipal** considera el acompañamiento del INAFED a las administraciones locales, desde el primer año de su gobierno y hasta la conclusión del mismo. Mediante su aplicación, las autoridades municipales contarán con información sobre su situación actual y, con base en ello, emprender acciones de mejora en el curso de su gestión para lograr resultados favorables al cierre de su ciclo.

Un eje central de la GDM es **impulsar la vinculación con las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal**; además integrará un **“portafolio de herramientas”**, a fin de brindar atención a las **necesidades específicas de los gobiernos municipales**.

**Portafolio de herramientas:** generado por el propio INAFED para el módulo 1. Organización

**Ejemplo:**



**Portafolio de herramientas:** generado por el propio INAFED para el módulo 2. Hacienda

**Ejemplo:**



El INAFED, a través de un Comité, **reconocerá anualmente las mejores prácticas municipales** identificadas en cada uno de los módulos que integran la Guía.

Para participar en la Guía los municipios deberán:

- 1) Solicitar su incorporación mediante Acuerdo de Cabildo que establezca un compromiso de implementarla por todo el periodo de su gobierno.
- 2) Nombrar un enlace municipal con un perfil específico.

Así mismo, la aplicación de la Guía contribuirá a la atención de los compromisos del Estado Mexicano, **como el cumplimiento de la Agenda 2030 y sus Objetivos de Desarrollo Sostenible.**





# Módulo 1. Organización







## Módulo 1. Organización.

Este cuadernillo presenta los indicadores de gestión y desempeño que integran el Módulo 1. Organización. El propósito es coadyuvar a que los municipios cuenten con una base administrativa sólida traducida en una estructura organizacional que responda a las necesidades establecidas en la normatividad y buenas prácticas.

Temas y número de indicadores:

	Temas	Número de Indicadores		
		Gestión	Desempeño	Subtotal
<b>Módulo 1. Organización</b>	<b>1.1 Estructura</b>	4	4	<b>8</b>
	<b>1.2 Planeación</b>	3	1	<b>4</b>
	<b>1.3 Control interno</b>	3	2	<b>5</b>
	<b>1.4 Capacitación</b>	3	1	<b>4</b>
	<b>Subtotal</b>	<b>13</b>	<b>8</b>	<b>21</b>

### Sugerencias para realizar el diagnóstico:

1. Estudie los conceptos y criterios que se localizan al inicio de cada uno de los módulos.
2. Los indicadores de gestión hacen referencia a un conjunto de documentos o evidencias las cuales deben incluir una serie de elementos previamente definidos:
  - a. Lea el nombre del indicador, ya que hace referencia a un documento o evidencia en la Guía.
  - b. Revise cada una de las características o elementos requeridos.
  - c. Marque con "1" si el documento tiene el elemento solicitado; en caso contrario marque con "0".
  - d. En la parte inferior de cada indicador, registre el número de características o elementos en el cuadro de "resultado".
3. Los indicadores de desempeño se caracterizan por ser cuantitativos, por lo que se requieren datos variables para elaborar el método de cálculo:
  - a. Lea el nombre del indicador.
  - b. Comprenda el método de cálculo.
  - c. Identifique las variables que se requieren.
  - d. Realice el cálculo.
  - e. En la parte inferior de cada indicador, registre el resultado de la operación aritmética en el cuadro de "resultado".
  - f. Escriba el nombre de la fuente de referencia de la cual se obtuvieron los datos reportados.
4. Una vez concluido el llenado y cálculo de todos indicadores, registre cada resultado en las últimas páginas de este documento para tener un panorama general del municipio en el módulo de Organización.



## Tema 1.1 Estructura

**Objetivo:** Contar con una estructura organizacional que responda a las necesidades de la función municipal.

### Consideraciones:

#### Conceptos

**Unidad administrativa:** Entidad o dependencia de la administración pública municipal prevista en su normativa orgánica (reglamento o bando) y que fue creada para el ejercicio de las atribuciones y despacho de los asuntos que corresponden al municipio; pueden ser direcciones o secretarías, sin importar su esquema administrativo (centralizado, desconcentrado, descentralizado, paramunicipal o autónomo).

**Manual de Organización:** Documento oficial que describe claramente la estructura y funciones asignadas a las áreas operativas de cada unidad administrativa del municipio; además de señalar la autoridad asignada conforme a la estructura orgánica autorizada.

**Organigrama:** Representación gráfica de la estructura orgánica de la administración pública municipal. Es posible que se cuente con un organigrama general (de presidencia a dirección o secretarías) y un organigrama por cada unidad administrativa donde se represente a todas las áreas autorizadas en el manual de organización.

#### Criterios

- 1 El Bando de Policía y Gobierno constituye el marco normativo del Ayuntamiento y de la Administración Pública Municipal. Dicha regulación puede estar en distintos instrumentos jurídicos; por ejemplo: Reglamento de la Administración Pública Municipal, Reglamento de Ayuntamiento, entre otros. Asimismo, puede variar su denominación.
- 2 Se deberá presentar un Manual de Organización por unidad administrativa sin importar su esquema administrativo (centralizado, desconcentrado, descentralizado, paramunicipal o autónomo). Para que se considere válido, deberá estar autorizado conforme a la legislación estatal, así como describir las funciones y perfiles de todos los puestos señalados en la estructura establecida en el Reglamento de la Administración Pública Municipal.
- 3 Por personal total del municipio se entiende a todos los servidores públicos que prestan un servicio físico, intelectual, o ambos, en alguna dependencia o entidad de la administración pública municipal; sea bajo el régimen de confianza, base o sindicalizado, honorarios, eventual o de cualquier otro tipo, mediante el pago de un sueldo o salario. Incluye personal adscrito en seguridad pública y no incluye a los integrantes de Cabildo.

## Indicadores de Gestión

### **1.1.1 Bando de Policía y Gobierno.**

- a) Disposiciones normativas que regulan la organización y funcionamiento del Ayuntamiento.
- b) Disposiciones normativas de la Administración Pública Municipal.
- c) Documento que señale que fue avalado por la Administración o el Ayuntamiento en funciones, según corresponda.
- d) Publicado conforme a la legislación estatal.
- Resultado

### **1.1.2 Manuales de Organización.**

- a) Documento por unidad administrativa (dirección o secretaría, ya sea bajo un esquema administrativo centralizado, desconcentrado, descentralizado, paramunicipal o autónomo), que describa las funciones y perfil de puesto de la estructura autorizada.
- b) Comprobante de su difusión en la unidad administrativa correspondiente (Acuse de recibo).
- c) Documento que señale que fue avalado por la Administración o el Ayuntamiento en funciones, según corresponda.
- Resultado

### **1.1.3 Organigramas.**

- a) Representación gráfica general de la administración pública municipal.
- b) Representación gráfica por cada unidad administrativa (dirección o secretaría, ya sea bajo un esquema administrativo centralizado, desconcentrado, descentralizado, paramunicipal o autónomo), indicando cada puesto de la estructura autorizada.
- c) Catálogo de puestos avalado por la Administración o el Ayuntamiento en funciones, según corresponda.
- Resultado

### **1.1.4 Tabulador de sueldos o documentos con la estructura salarial del personal de la administración pública municipal.**

- a) Publicado conforme a la legislación estatal correspondiente.
- b) Documento que señale que fue avalado por la Administración o el Ayuntamiento en funciones, según corresponda.
- Resultado



## Indicadores de Desempeño

### 1.1.5 Unidades administrativas existentes en función del número de unidades administrativas promedio.

Método de cálculo:

(Número de unidades administrativas que conforman la administración / Número de unidades administrativas promedio nacional) \* 100

Variable 1.  Número de unidades administrativas que conforman la administración.

Variable 2.  Número de unidades administrativas promedio nacional.

Resultado

Fuente: \_\_\_\_\_

Rangos Poblacionales	Número de unidades administrativas
Menos de 200 mil habitantes	13
Más de 200 mil y hasta 999,999 habitantes	20
Más de 1 millón de habitantes	23

### 1.1.6 Servidores públicos por cada 1,000 habitantes.

Método de cálculo:

(Número de servidores públicos municipales en el año evaluado / Población total) \* 1000

Variable 1.  Número de servidores públicos municipales en 2018.

Variable 2.  Población total (INEGI, 2015).

Resultado

Fuente: \_\_\_\_\_

Tamaño Poblacional	Número máximo de servidores públicos municipales*
500 mil habitantes	Hasta 4,000 servidores
200 mil habitantes	Hasta 1,600 servidores
100 mil habitantes	Hasta 800 servidores
50 mil habitantes	Hasta 400 servidores

\* Se toma como referencia el valor óptimo sugerido de menor o igual a 8 servidores públicos por cada mil habitantes.

### 1.1.7 Nivel salarial del Presidente(a) municipal.

Método de cálculo:

Salario neto mensual recibido por el presidente(a) municipal / Salario sugerido en función del tamaño poblacional

Variable 1.  Salario neto mensual recibido por el presidente(a) municipal.

Variable 2.  Salario sugerido en función del tamaño poblacional.

Resultado

Fuente: \_\_\_\_\_



Nota: El “salario neto mensual sugerido” se obtiene con la fórmula siguiente:  $(Pob * X1 + MIN)$ ; donde:

$$X1 = (MAX - MIN) / MPOB$$

MAX= Tope máximo salarial para el rango poblacional.

MIN= Tope mínimo salarial para el rango poblacional.

MPOB= Límite superior del rango poblacional.

Pob= Población del municipio.

Rangos Poblacionales		Tope mínimo salarial neto	Tope máximo salarial neto
Límite inferior	Límite superior		
1 millón de habitantes	Más de 1 millón de habitantes	85,000	107,000
500 mil habitantes	999,999 habitantes	68,000	85,000
200 mil habitantes	499,999 habitantes	55,000	68,000
50 mil habitantes	199,999 habitantes	44,000	55,000
1 habitante	50 mil habitantes	25,000	44,000

### 1.1.8 Participación de las mujeres en puestos de mando medio y superior de la administración municipal.

Método de cálculo:

$(\text{Puestos de mando medio y superior ocupados por mujeres en la APM en el año evaluado} / \text{Total de puestos de mando medio y superior de la APM en el año evaluado}) * 100$

Variable 1.  Puestos de mando medio y superior ocupados por mujeres en 2018.

Variable 2.  Total de puestos de mando medio y superior de la APM en 2018.

Resultado

Fuente: \_\_\_\_\_



## Tema 1.2 Planeación.

**Objetivo:** Contar con procesos que promuevan la consecución de objetivos institucionales, y metas establecidas.

### Consideraciones:

<p><b>Conceptos</b></p>	<p><b>Planeación:</b> Noción que se refiere necesariamente a actividades futuras, cuya orientación y propósito ha sido trazada con anticipación; implica decidir, en el presente, las acciones que habrán de ejecutarse con el fin de arribar a objetivos previamente establecidos; asimismo, puede definirse como un proceso anticipado de asignación de recursos (humanos, materiales, financieros o tecnológicos) para el logro de metas claras.</p> <p><b>Plan de Desarrollo Municipal:</b> Es el instrumento rector del desarrollo integral de un Municipio, resultado fundamental del proceso de planeación que se genera y establece en el ámbito municipal. En él se expresa la concertación de voluntades y acuerdos de la comunidad y ciudadanos organizados y los mecanismos de coordinación con los órdenes estatal y federal. Asimismo, define las principales políticas y líneas de acción que el gobierno deberá tomar en cuenta para la elaboración de sus programas operativos.</p>
<p><b>Criterios</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 Para efectos de la Guía, los Lineamientos son válidos si equivalen a un Reglamento de Planeación Municipal.</li> <li>2 Los Lineamientos y el Plan de Desarrollo Municipal deberán comprender todos los elementos enlistados en la evidencia, independientemente de que puedan variar las denominaciones en la estructura del instrumento.</li> <li>3 La instancia responsable de evaluar el cumplimiento del Plan Municipal de Desarrollo puede ser el Comité de Planeación para el Desarrollo Municipal (COPLADEMUN); Instituto Municipal de Planeación (IMPLAN); Dirección de Evaluación, o cualquier otra instancia facultada conforme a la normatividad aplicable en la materia.</li> <li>4 La población en situación de vulnerabilidad se aplica a aquellos sectores o grupos de la población que por su condición de edad, sexo, estado civil, origen étnico o cualquier otro se encuentran en condición de riesgo, impidiendo su incorporación a la vida productiva, al desarrollo y a mejores condiciones de bienestar.</li> </ol>

## Indicadores de Gestión

### 1.2.1 Lineamientos de planeación municipal.

- a) Funciones de la dependencia municipal responsable de la planeación.
  - b) Instrumentos de planeación municipal.
  - c) De los planes, programas e informes producto de la planeación municipal.
  - d) Mecanismos de participación ciudadana en el proceso de planeación municipal.
  - e) Documento que señale que fue avalado por la Administración o el Ayuntamiento en funciones, según corresponda.
- Resultado



### 1.2.2 Comité o cuerpo colegiado de planeación municipal.

- a) Acta de instalación de dicho Comité o cuerpo colegiado.
- b) Calendario anual de sesiones.
- c) Minutas fechadas y firmadas de las sesiones celebradas del año en curso de acuerdo al calendario anual de trabajo.
- Resultado

### 1.2.3 Plan Municipal de Desarrollo.

- a) Objetivos, estrategias y metas.
- b) Con un enfoque inclusivo (que considere a los grupos de población en situación de vulnerabilidad).
- c) Con un enfoque resiliente (que integre acciones orientadas a mejorar su capacidad para afrontar eventos naturales o sociales que atenten contra la integridad de la población).
- d) Que sea sostenible (que integre el crecimiento económico, desarrollo social y el cuidado del medio ambiente).
- e) Líneas de acción vinculadas con el Plan Nacional de Desarrollo y el Plan Estatal de Desarrollo.
- f) Estrategia de coordinación y vinculación con instancias gubernamentales y no gubernamentales.
- g) Ficha técnica de los indicadores de seguimiento y cumplimiento de las metas establecidas en el Plan Municipal de Desarrollo.
- Resultado

## Indicadores de Desempeño

### 1.2.4 Índice de Planeación Municipal.

Método de cálculo:

$$(X1*15) + (X2*15) + (X3*20) + (X4*20) + (X5*10) + (X6*10) + (X7*10)$$

Variable 1.  X1= Lineamientos de planeación municipal con todos los elementos.

Variable 2.  X2= Comité o cuerpo colegiado de planeación municipal con todos los elementos.

Variable 3.  X3= Con objetivos, estrategias y metas

Variable 4.  X4= Con enfoque inclusivo

Variable 5.  X5= Con enfoque resiliente.

Variable 6.  X6= Que sea sostenible.

Variable 7.  X7= Fichas de indicadores del Plan Municipal de Desarrollo.

Resultado

NOTA: X cada característica debidamente documentada en los indicadores de gestión se asignará el valor de "1", en caso contrario será "0".



## Tema 1.3 Control Interno.

**Objetivo:** Establecer procesos y un plan de trabajo en las áreas de la administración municipal, acorde a los recursos y metas institucionales.

### Consideraciones:

#### Conceptos

**Control Interno:** Herramienta administrativa sustancial para alcanzar con mayor eficiencia los objetivos y metas de las instituciones públicas, elevar su desempeño, cumplir con la normativa aplicable y consolidar la transparencia y rendición de cuentas.

**Código de Ética:** Herramienta básica que busca homologar los principios, valores y pautas de comportamiento que se esperan de los funcionarios en el desempeño de sus empleos, cargos o comisiones; su principal propósito es impulsar, consolidar y velar por una cultura de valores y principios éticos que guíen la labor cotidiana de los servidores públicos.

**Auditoría:** Evaluación para determinar si el objeto de la revisión cumple con las disposiciones legales y normativas aplicables. Las auditorías se llevan a cabo evaluando si los procesos operativos, contables, presupuestales y programáticos cumplen, en todos los aspectos significativos, con las disposiciones legales y normativas que rigen al ente público auditado.

#### Criterios

**1** El municipio podrá contar con una instancia que desempeñe específicamente la función de control interno o con una dependencia de mayor alcance responsables de dicha función. En todo caso, para la GDM solo deben considerarse las auditorías internas (realizadas por la unidad administrativa designada para tal motivo al interior de la administración pública municipal; se incluyen las que paga el municipio a un despacho). No deben ser consideradas las auditorías externas (realizadas por un órgano estatal o federal).

**2** El Código de Ética, Programa de Control Interno y Lineamientos de entrega recepción, para ser válidos deberán tener todos los elementos, independientemente de que puedan cambiar su denominación de acuerdo a la legislación aplicable.

**3** Los Lineamientos para la entrega - recepción de la administración, podrán desprenderse de la legislación estatal correspondiente.

### Indicadores de Gestión

#### 1.3.1 Código de Ética Municipal.

- a) Publicado conforme a la legislación estatal.
- b) Difundido entre el personal de la administración pública municipal.
- c) Informe de su difusión (con fecha no mayor a un año).

Resultado



### 1.3.2 Programa de control interno.

- a) Calendario con fechas, actividades y responsables del año en curso.
- b) Procesos, programas o acciones que serán auditados.
- c) Reporte de seguimiento a las auditorías internas realizadas (con fecha no mayor a un año).
- Resultado

### 1.3.3 Lineamientos para la entrega - recepción de la Administración Pública Municipal.

- a) Responsabilidades y tiempos establecidos.
- b) Sanciones.
- c) Publicado conforme a la legislación estatal.
- Resultado

## Indicadores de Desempeño

### 1.3.4 Auditorías internas realizadas.

Método de cálculo:

$(\text{Número de auditorías realizadas} / \text{número de auditorías programadas}) * 100$

Variable 1.  Número de auditorías internas realizadas en 2018.

Variable 2.  Número de auditorías internas programadas en 2018.

Resultado

Fuente: \_\_\_\_\_

### 1.3.5 Tasa de observaciones documentadas en las auditorías internas.

Método de cálculo:

$((\text{Número de observaciones en el año evaluado} - \text{Número de observaciones en el año previo al evaluado}) / \text{Número de observaciones en el año previo al evaluado})$

Variable 1.  Número de observaciones en 2017.

Variable 2.  Número de observaciones en 2018.

Resultado

Fuente: \_\_\_\_\_

Nota: el "número de observaciones" debe corresponder a la suma de las observaciones documentadas en las auditorías internas realizadas en un año (en este caso 2017 y 2018 respectivamente).



## Tema 1.4 Capacitación.

**Objetivo:** Desarrollar las capacidades y habilidades de los servidores públicos municipales.

### Consideraciones

#### Conceptos

**Servidor Público:** Persona que presta un servicio físico o intelectual, o ambos en alguna dependencia o entidad de la administración pública municipal, sin importar su esquema administrativo (centralizado, desconcentrado, descentralizado, paramunicipal o autónomo); sea bajo el régimen de confianza, base o sindicalizado, honorarios, eventual o de cualquier otro tipo, mediante el pago de un sueldo o salario. Incluye personal adscrito en seguridad pública.

**Constancia de capacitación:** Documento expedido por una institución que acredite una acción de actualización o capacitación en alguna habilidad, conocimiento o destreza que requiera para mejorar la calidad de su trabajo. Debe acreditar un mínimo de 20 horas, en modalidad presencial o virtual, y con una antigüedad no mayor a dos años.

#### Criterios

- 1 Para contabilizar al personal capacitado, deberá presentar la constancia de capacitación de cada funcionario, correspondiente al año en curso, sin importar si fue presencial o a distancia. También son válidos los certificados producto de un estándar de competencia bajo los lineamientos de CONOCER o sistema estatal.
- 2 El proceso de identificación de necesidades lo desarrollará cada municipio, así como la definición de temas prioritarios; éstos deberán coincidir con los temas contenidos en el calendario de capacitación.

### Indicadores de Gestión

#### 1.4.1 Diagnóstico de las necesidades de capacitación.

- a) Mecanismos para la detección de necesidades en las unidades administrativas.
  - b) Reporte con la identificación de necesidades de capacitación por unidad administrativa.
  - c) Oferta de capacitación, interna o externa, presencial o virtual.
  - d) Medios e infraestructura utilizada para acciones de capacitación: aula, equipo de cómputo, material de difusión o convenios de colaboración (en caso de que sea una instancia externa).
- Resultado



### **1.4.2 Programa de capacitación para los servidores públicos municipales.**

- a) Objetivos de la capacitación (temas prioritarios).
- b) Problemática identificada por unidad administrativa.
- c) Mecanismos para brindar o facilitar acciones de capacitación a servidores públicos.
- Resultado

### **1.4.3 Evaluación de la capacitación.**

- a) Relación de servidores públicos municipales capacitados, por tema y unidad administrativa.
- b) Informe de evaluación de cumplimiento de los objetivos establecidos en el programa de capacitación.
- c) Análisis de las áreas de oportunidad identificadas para mejorar el programa y acciones de capacitación del siguiente año.
- Resultado

## **Indicadores de Desempeño**

### **1.4.4 Servidores públicos capacitados.**

Método de cálculo:

(Número de servidores públicos municipales capacitados en el año evaluado / Total de servidores públicos municipales) \* 100

Variable 1.  Número de servidores públicos municipales capacitados en 2018.

Variable 2.  Total de servidores públicos municipales en 2018.

Resultado

Fuente: \_\_\_\_\_



# Resultados Módulo 1. Organización .

Escriba el resultado obtenido en cada uno de los indicadores.

Tema / indicador	Resultado	Parámetros		
		Óptimo	En proceso	Rezago
<b>1.1 Estructura</b>				
1.1.1 Bando de Policía y Gobierno.		Igual a 4	Entre 1 y 3	Igual a 0
1.1.2 Manuales de Organización.		Igual a 3	Entre 1 y 2	Igual a 0
1.1.3 Organigramas.		Igual a 3	Entre 1 y 2	Igual a 0
1.1.4 Tabulador de sueldos o documentos con la estructura salarial del personal de la administración pública municipal.		Igual a 2	Igual a 1	Igual a 0
1.1.5 Unidades administrativas existentes en función del número de unidades administrativas promedio.		Menor o igual a 100	Entre 101 y 115	Mayor a 115
1.1.6 Servidores públicos por cada 1,000 habitantes.		Menor o igual a 8	Entre 9 y 10	Mayor a 10
1.1.7 Nivel salarial del Presidente (a) municipal.		Menor o igual a 1	Entre 1.01 y 1.15	Mayor a 1.15
1.1.8 Participación de las mujeres en puestos de mando medio y superior de la administración municipal.		Mayor o igual a 40	Entre 40.1 y 30	Menor a 30
<b>1.2 Planeación</b>				
1.2.1 Lineamientos de planeación municipal.		Igual a 5	Entre 1 y 4	Igual a 0
1.2.2 Comité o cuerpo colegiado de planeación municipal.		Igual a 3	Entre 1 y 2	Igual a 0
1.2.3 Plan Municipal de Desarrollo.		Igual a 7	Entre 1 y 6	Igual a 0
1.2.4 Índice de Planeación Municipal.		Igual a 100	Entre 99 y 80	Menor a 80
<b>1.3 Control Interno</b>				
1.3.1 Código de Ética Municipal.		Igual a 3	Entre 1 y 2	Igual a 0
1.3.2 Programa de control interno.		Igual a 3	Entre 1 y 2	Igual a 0
1.3.3 Lineamientos para la entrega - recepción de la Administración Pública Municipal.		Igual a 3	Entre 1 y 2	Igual a 0
1.3.4 Auditorías internas realizadas.		Igual a 100	Entre 99 y 80	Menor a 80
1.3.5 Tasa de observaciones documentadas en las auditorías internas.		Igual a 100	Entre 99 y 80	Menor a 80
<b>1.4 Capacitación</b>				
1.4.1 Diagnóstico de las necesidades de capacitación.		Igual a 4	Entre 1 y 3	Igual a 0
1.4.2 Programa de capacitación para los servidores públicos municipales.		Igual a 3	Entre 1 y 2	Igual a 0
1.4.3 Evaluación de la capacitación.		Igual a 3	Entre 1 y 2	Igual a 0
1.4.4 Servidores públicos capacitados.		Mayor o igual a 80	Entre 79 y 50	Menor a 50

## Módulo 2. Hacienda







## Módulo 2. Hacienda

Este cuadernillo presenta los indicadores de gestión y desempeño que integran el Módulo 2. Hacienda. El propósito general de este módulo, es que las administraciones públicas municipales realicen un ejercicio del gasto público responsable, eficaz, eficiente y transparente, que promueva condiciones de bienestar para la población.

Temas y número de indicadores:

	Temas	Número de Indicadores		
		Gestión	Desempeño	Subtotal
<b>Módulo 2. Hacienda</b>	<b>2.1 Ingresos</b>	3	4	<b>7</b>
	<b>2.2 Egresos</b>	3	3	<b>6</b>
	<b>2.3 Deuda</b>	2	1	<b>3</b>
	<b>2.4 Patrimonio</b>	2	1	<b>3</b>
	<b>Subtotal</b>	<b>10</b>	<b>9</b>	<b>19</b>

### Sugerencias para realizar el diagnóstico:

- Estudie los conceptos y criterios que se localizan al inicio de cada uno de los módulos.
- Los indicadores de gestión hacen referencia a un conjunto de documentos o evidencias integradas por una serie de elementos, previamente definidos en la Guía.
  - Lea el nombre del indicador, ya que hace referencia a un documento o evidencia.
  - Revise cada uno de las características o elementos enlistados.
  - Marque con "1" si el documento tiene el elemento requerido, en caso contrario marque con "0".
  - En la parte inferior de cada indicador, registre el número de características o elementos en el cuadro de "resultado".
- Los indicadores de desempeño se caracterizan por ser cuantitativos, por lo que se requieren datos y variables para elaborar el método de cálculo:
  - Lea el nombre del indicador.
  - Comprenda el método de cálculo.
  - Identifique las variables que se requieren.
  - Realice el cálculo.
  - En la parte inferior de cada indicador, registre el resultado de la operación aritmética en el cuadro de "resultado".
  - Escriba el nombre de la fuente de referencia de la cual se obtuvieron los datos reportados.
- Una vez concluido el llenado y cálculo de todos indicadores, registre cada resultado en las últimas páginas de este documento. Con ello se contará con un panorama general del municipio en el módulo de Hacienda.



## Tema 2.1 Ingresos.

**Objetivo:** Incentivar el manejo sostenible de las finanzas, impulsando las bases para el logro de balances presupuestarios sostenibles.

### Consideraciones:

#### Conceptos

**Impuesto predial:** Es el gravamen aplicado sobre la propiedad inmobiliaria. Adicionalmente, se pueden contabilizar los impuestos sobre su fraccionamiento, división, consolidación, traslado y mejora, así como las contribuciones que tengan por base el cambio de valor de los inmuebles. Estas contribuciones pueden ser recaudadas directamente por el municipio o en su nombre mediante convenio con el gobierno estatal.

**Ingresos propios:** Ingresos percibidos directamente por el municipio o en su nombre mediante convenio con el gobierno estatal, por concepto de impuestos, contribuciones de mejoras, derechos, productos y aprovechamientos, incluidos los recibidos por venta de bienes y prestación de servicios y los demás previstos en términos de las disposiciones aplicables. No se incluyen participaciones ni aportaciones.

**Ley de ingresos municipal:** Instrumento jurídico que habilita al municipio para obtener recursos. Detalla las fuentes de ingresos, con la proyección del monto que se estima obtener en cada rubro, tiene una vigencia anual y es elaborada por funcionarios municipales y autorizada por el Ayuntamiento, aunque es el Congreso del Estado quien la aprueba en última instancia. Asimismo, de acuerdo al artículo 18 de la Ley de Disciplina Financiera de las Entidades Federativas y los Municipios, deberá incluir: i) proyecciones de finanzas públicas de tres años en adición al ejercicio fiscal en cuestión; ii) descripción de los riesgos relevantes para las finanzas públicas, incluyendo deuda; iii) resultados de las finanzas públicas de los tres últimos años; y, iv) estudio actuarial de las pensiones de sus trabajadores, el cual como mínimo deberá actualizarse cada cuatro años (los incisos i y iii comprenderán sólo un año para el caso de los Municipios con una población menor a 200,000 habitantes).

**Otros ingresos propios:** Ingresos percibidos directamente por el municipio o en su nombre mediante convenio con el gobierno estatal, excepto predial, por concepto de impuestos, contribuciones de mejoras, derechos, productos y aprovechamientos, incluidos los recibidos por venta de bienes y prestación de servicios y los demás previstos en términos de las disposiciones aplicables. No se incluyen participaciones ni aportaciones.

#### Criterios

**1** En caso de que el municipio administre directamente el predial, o mediante concesión, o por medio de convenio de asociación intermunicipal, deberá contestar los indicadores 2.1.2, 2.1.3 y 2.1.5 con los elementos enlistados y variables requeridas. Si la administración del predial es responsabilidad del gobierno del estado mediante convenio o decreto vigente, únicamente deberá presentar evidencia que sustente dicha situación.

**2** En caso de que el municipio administre directamente el servicio de agua, o mediante concesión, o por medio de convenio de asociación intermunicipal, deberá contestar el indicador 2.1.6 con las variables requeridas. Si la administración del servicio de agua es responsabilidad del gobierno del estado mediante convenio o decreto vigente, únicamente deberá presentar evidencia que sustente dicha situación.



## Criterios

- 3** El reglamento municipal de catastro puede variar de denominación, de acuerdo con la legislación estatal vigente; asimismo, deberá comprender todos los elementos enlistados en la evidencia, independientemente de que puedan variar las denominaciones en la estructura del instrumento.
- 4** Para el cálculo de montos reales, las cifras deben deflactarse utilizando el índice de precios al consumidor (INPC) publicado por INEGI para el mes al que corresponden los ingresos recaudados. Tratándose de un monto anual se utiliza el INPC de la segunda quincena de diciembre del año correspondiente.

### Indicadores de Gestión

#### 2.1.1 Ley de ingresos municipal.

- a) Con Acuse de recibo por parte del Congreso local.
- b) Gaceta o periódico del gobierno estatal en la que fue publicada.
- Resultado

#### 2.1.2 Reglamento municipal de catastro.

- a) Con tabla de zonificación y valores.
- b) Proceso de inspección del cumplimiento de los usos de suelo.
- c) Apartado de sanciones por el incumplimiento de los usos de suelo.
- d) Medios de impugnación.
- e) Gaceta o periódico en el que fue publicado.
- Resultado

#### 2.1.3 Sistema de información catastral.

- a) Base de datos actualizada de inmuebles inscritos en el padrón catastral.
- b) Cartografía a nivel predio, vinculada al padrón alfanumérico.
- c) Listado de valores unitarios actualizados.
- Resultado

### Indicadores de Desempeño

#### 2.1.4 Capacidad financiera.

Método de cálculo:  
 $(\text{Monto de ingresos propios en el año evaluado} / \text{Gasto corriente en el año evaluado}) * 100$

Variable 1:  Monto de ingresos propios en 2018.

Variable 2:  Gasto corriente en 2018.

Resultado:

Fuente: \_\_\_\_\_



Para el cálculo de montos reales, las cifras deben deflactarse utilizando el Índice Nacional de Precios al Consumidor (INPC) publicado por el INEGI para el mes al que corresponden los ingresos recaudados. Tratándose de un monto anual, se utilizará el INPC de la segunda quincena de diciembre del año correspondiente:

Datos para obtener los montos reales:	INPC diciembre 2017	98.273	Fuente: BANXICO-INEGI, base 2Q Jul 2018
	INPC diciembre 2018	103.020	

Método de cálculo para obtener el monto real:  
 (Monto nominal / INPC del año que corresponda el monto nominal) \* 100

### 2.1.5 Tasa de crecimiento real anual de la recaudación del impuesto predial.

Método de cálculo:

((Monto real del impuesto predial recaudado por el municipio en el año evaluado - Monto real del impuesto predial recaudado por el municipio en el año previo al evaluado) / Monto real del impuesto predial recaudado por el municipio en el año previo al evaluado) \* 100

Nominal    Real

Variable 1:   Monto del impuesto predial recaudado en 2017.

Variable 2:   Monto del impuesto predial recaudado en 2018.

Resultado:

Fuente: \_\_\_\_\_

### 2.1.6 Tasa de crecimiento real anual de la recaudación por derecho de agua.

Método de cálculo:

((Monto real del derecho de agua recaudado por el municipio en el año evaluado - Monto real del derecho de agua recaudado por el municipio en el año previo al evaluado) / Monto real del derecho de agua recaudado por el municipio en el año previo al evaluado) \* 100

Nominal    Real

Variable 1:   Monto del derecho de agua recaudado en 2017.

Variable 2:   Monto del derecho de agua recaudado en 2018.

Resultado:

Fuente: \_\_\_\_\_

### 2.1.7 Tasa de crecimiento real anual de la recaudación de otros ingresos propios.

Método de cálculo:

((Otros ingresos propios reales recaudados por el municipio en el año evaluado - Otros ingresos propios reales recaudados por el municipio en el año previo al evaluado) / Otros ingresos propios reales recaudados por el municipio en el año previo al evaluado) \* 100

Nominal    Real

Variable 1:   Otros ingresos propios reales recaudados en 2017.

Variable 2:   Otros ingresos propios reales recaudados en 2018.

Resultado:

Fuente: \_\_\_\_\_

## Tema: 2.2 Egresos.

**Objetivo:** Promover un ejercicio del gasto público responsable, eficaz, eficiente y transparente, que promueva condiciones de bienestar para la población.

### Consideraciones:

#### Conceptos

**Gasto corriente:** Tomando como base la clasificación económica del gasto establecido por el Consejo Nacional de Armonización Contable (CONAC), el “gasto corriente” es aquel que realiza el ente público y que no tiene como contrapartida la creación de un activo; esto es, las erogaciones que se destinan a la contratación de recursos humanos y a la adquisición de los bienes y servicios necesarios para el desarrollo propio de las funciones de gobierno. Comprende lo relacionado con la producción de bienes y servicios de mercado o no de mercado, los gastos por el pago de intereses, por deudas y préstamos y las transferencias, asignaciones y donativos de recursos que no involucran una contraprestación efectiva de bienes y servicios.

**Balance presupuestario:** Diferencia entre los Ingresos totales incluidos en la Ley de Ingresos y los Gastos totales considerados en el Presupuesto de Egresos, con excepción de la amortización de la deuda.

**Cuenta Pública:** Documento mediante el cual el Municipio cumple con la obligación constitucional de someter a las legislaturas locales los resultados habidos en el ejercicio presupuestario, con relación a los ingresos y gastos públicos, y el detalle sobre el uso y aprovechamiento de los bienes patrimoniales. La cuenta pública representa una evaluación financiera de todas las acciones del gobierno municipal y permite determinar el grado de aplicación de la Ley de Ingresos Municipales y del Presupuesto de Egresos.

**Presupuesto de egresos municipal:** Instrumento jurídico en que se detallan los conceptos en los cuales un gobierno decide invertir los recursos monetarios de que dispone cada año y debe ser el resultado de un proceso de planeación y evaluación que permita a la administración municipal priorizar adecuadamente los recursos que los contribuyentes les confían cada año. A diferencia de la Ley de ingresos, el presupuesto no requiere ser aprobado por el Congreso estatal, sólo por el Ayuntamiento. Asimismo, de acuerdo al artículo 18 de la Ley de Disciplina Financiera de las Entidades Federativas y los Municipios, deberá incluir: i) proyecciones de finanzas públicas de tres años en adición al ejercicio fiscal en cuestión; ii) descripción de los riesgos relevantes para las finanzas públicas, incluyendo deuda; iii) resultados de las finanzas públicas de los tres últimos años; y, iv) estudio actuarial de las pensiones de sus trabajadores, el cual como mínimo deberá actualizarse cada cuatro años (los incisos i y iii comprenderán sólo un año para el caso de los Municipios con una población menor a 200,000 habitantes).

#### Criterios

- El artículo 20 de la Ley de Disciplina Financiera de las Entidades Federativas y los Municipios, establece que los recursos para cubrir los adeudos del ejercicio fiscal anterior podrán ser hasta por el 2.5 por ciento de los Ingresos totales del Municipio; sin embargo, en el artículo transitorio décimo primero de la misma ley, señala que el porcentaje a que hace referencia el artículo 20 relativo a los adeudos del ejercicio fiscal anterior, será del 4.5 por ciento para el año 2019, 3.5 por ciento para el año 2020 y, a partir del año 2021 se estará al porcentaje establecido en dicho artículo.



## Criterios

**2** En el link del portal de transparencia pueden ser consultados los reportes financieros con base en la Ley General de Contabilidad Gubernamental debe ser revisado al momento de la revisión y estar en funcionamiento para ser acreditado. Será valido que al portal donde se encuentre sea del Gobierno del Estado.

### Indicadores de Gestión

#### 2.2.1 Presupuesto de egresos municipal.

- a) Acta de Cabildo con acuerdo que mencione que fue aprobada.
- b) Gaceta o Periódico del gobierno estatal en la que fue publicada.
- Resultado

#### 2.2.2 Armonización contable.

- a) Constancia de validación que señale si el municipio es sujeto de utilizar el SSB o SSG
- b) Reporte anual de los últimos dos años.
- c) Evidencia que pruebe que está operando actualmente.
- d) Link del portal de transparencia donde pueden ser consultados los reportes.
- Resultado

#### 2.2.3 Cuenta Pública.

- a) Cuenta Pública auditada de 2017.
- b) Comprobante de que la Cuenta Pública 2018 ya fue entregada a la Entidad Superior de Fiscalización del Estado (Acuse de recibo).
- c) Publicación del comprobante de que la Cuenta Pública 2018 ya fue entregada a la Entidad Superior de Fiscalización del Estado, en el portal web (Acuse de recibo).
- Resultado

### Indicadores de Desempeño

#### 2.2.4 Costo de operación.

Método de cálculo:  
 $(\text{Gasto corriente} / \text{Egresos totales}) * 100$

Variable 1.  Gasto corriente en 2018

Variable 2.  Egresos totales en 2018

Resultado

Fuente: \_\_\_\_\_



### 2.2.5 Proporción de Adeudos de Ejercicios Fiscales Anteriores (ADEFAS).

Método de cálculo:

(Monto total anual destinado al pago de ADEFAS en el año evaluado / Ingreso total anual en el año evaluado) \*100

Variable 1.  Monto total anual destinado al pago de ADEFAS en 2018

Variable 2.  Ingreso total anual en 2018

Resultado  **NOTA: Si el municipio no registró ADEFAS en 2018, capturar 0.0**

Fuente: \_\_\_\_\_

### 2.2.6 Balance presupuestario sostenible.

Método de cálculo:

Ingreso total anual en el año evaluado - Gastos totales del año evaluado (excepto amortización de la deuda).

Variable 1:  Ingreso total anual en 2018

Variable 2:  Gastos totales en 2018 (excepto amortización de la deuda)

Resultado:

Fuente: \_\_\_\_\_

## Tema: 2.3 Deuda.

**Objetivo:** Minimizar el peso de la deuda pública en los ingresos municipales, conforme a la normatividad vigente.

### Consideraciones:

**Conceptos**

**Deuda pública total:** Monto total de la deuda bancaria directa, en préstamos, bonos y garantizada, independientemente del año de contratación.

**Sistema de Alertas:** Instrumento generado por la SHCP que tiene el propósito de medir el nivel de endeudamiento de los Entes Públicos que tengan contratados Financiamientos y Obligaciones, y éstos se encuentren inscritos en el Registro Público Único, con base en la Ley de Disciplina Financiera de las Entidades Federativas y los Municipios.

**Criterios**

1 El artículo 25 de la Ley de Disciplina Financiera de las Entidades Federativas y los Municipios, establece que los Entes Públicos estarán obligados a contratar los Financiamientos y Obligaciones a su cargo bajo las mejores condiciones de mercado. Una vez celebrados los instrumentos jurídicos relativos, a más tardar 10 días posteriores a la inscripción en el Registro Público Único, el Ente Público deberá publicar en su página oficial de Internet dichos instrumentos.

2 Este tema se revisará únicamente en caso de que el municipio tenga deuda, (sea con la banca de desarrollo o privada) en préstamos, bonos y garantizada, independientemente del año de contratación.



## Indicadores de Gestión

### 2.3.1 Programa para minimizar el peso de la deuda pública en los ingresos municipales.

- a) Metas establecidas para los próximos tres años.
- b) Líneas de acción para minimizar el peso de la deuda pública en los ingresos municipales.
- Resultado

### 2.3.2 Proyecto autorizado por el Congreso Local para la contratación de financiamiento y obligaciones.

- a) Fuente de Pago o la contratación de una Garantía de pago de la Deuda Pública u Obligación.
- b) Comprobante de la inscripción del financiamiento y obligaciones en el Registro Público Único (Acuse de recibido).
- Resultado

## Indicadores de Desempeño

### 2.3.3 Nivel de endeudamiento municipal.

Método de cálculo:

Consulta en el “Resultado del Sistema de Alertas” de la SHCP. **NOTA: marca una sola opción**

- Opción 1.  El Municipio no tiene deuda.
- Opción 2.  Endeudamiento sostenible.
- Opción 3.  Endeudamiento en observación.
- Opción 4.  Endeudamiento elevado.
- Opción 5.  Información no entregada o insuficiente.

Fuente: [https://www.disciplinafinanciera.hacienda.gob.mx/en/DISCIPLINA\\_FINANCIERA/](https://www.disciplinafinanciera.hacienda.gob.mx/en/DISCIPLINA_FINANCIERA/)

**NOTA:** Si en el sistema de alertas el municipio no entregó información suficiente para llevar a cabo la medición o no entregó información, el resultado para términos de la Guía será considerado como “rezago”.

## Tema: 2.4 Patrimonio.

**Objetivo:** Promover que los municipios administren, cataloguen, controlen, y evalúen los bienes muebles e inmuebles que forman parte de su patrimonio.

### Consideraciones:

#### Conceptos

**Patrimonio municipal:** Conjunto de bienes, derechos, recursos e inversiones que como elementos constitutivos de su estructura social o como resultado de su actividad normal ha acumulado el Municipio y posee título de dueño o propietario.



## Criterios

- 1** Las disposiciones normativas en materia de patrimonio municipal pueden variar de denominación, de acuerdo con la legislación estatal vigente; asimismo, deberán comprender todos los elementos enlistados en la evidencia, independientemente de que puedan variar las denominaciones en la estructura del instrumento.
- 2** El municipio podrá presentar el inventario de Bienes e inmuebles de acuerdo con lo dispuesto en la legislación estatal.

### Indicadores de Gestión

#### 2.4.1 Disposición normativa en materia de patrimonio municipal.

- a) Relación de los bienes muebles e inmuebles de propiedad municipal.
- b) Autoridad competente para llevar el control de los bienes muebles e inmuebles.
- c) Registro, control y verificación de los bienes muebles e inmuebles.
- d) Proceso de incorporación y desincorporación de los bienes muebles e inmuebles.
- e) Gaceta o Periódico en la que fue publicado.

Resultado

#### 2.4.2 Inventario de Bienes (muebles e inmuebles).

- a) Listado de los bienes muebles e inmuebles registrados con número de folio (de manera física o electrónica).
- b) Facturas y documentos comprobatorios que acrediten que los bienes muebles e inmuebles en el inventario son propiedad del municipio.

Resultado

### Indicadores de Desempeño

#### 2.4.3 Control de bienes muebles e inmuebles.

Método de cálculo:

$(\text{Bienes muebles e inmuebles existentes} / \text{Bienes muebles e inmuebles en inventario}) * 100$

Variable 1:  Bienes muebles e inmuebles existentes en 2018.

Variable 2:  Bienes muebles e inmuebles en inventario en 2018.

Resultado:

Fuente: \_\_\_\_\_



## Resultados Módulo 2. Hacienda

Escriba el resultado obtenido en cada uno de los indicadores.

Tema / indicador	Resultado	Parámetros		
		Óptimo	En proceso	Rezago
<b>2.1 Ingresos</b>				
2.1.1 Ley de ingresos municipal.		Igual a 2	Igual a 1	Igual a 0
2.1.2 Reglamento municipal de catastro.		Igual a 5	Entre 1 y 4	Igual a 0
2.1.3 Sistema de información catastral.		Igual a 3	Entre 1 y 2	Igual a 0
2.1.4 Capacidad financiera.		Mayor o igual a 50	Entre 30 y 50	Menor a 30
2.1.5 Tasa de crecimiento real anual de la recaudación del impuesto predial.		Mayor a 0	Igual a 0	Menor a 0
2.1.6 Tasa de crecimiento real anual de la recaudación por derecho de agua.		Mayor a 0	Igual a 0	Menor a 0
2.1.7 Tasa de crecimiento real anual de la recaudación de otros ingresos propios.		Mayor a 0	Igual a 0	Menor a 0
<b>2.2 Egresos</b>				
2.2.1 Presupuesto de egresos municipal.		Igual a 2	Igual a 1	Igual a 0
2.2.2 Armonización contable.		Igual a 4	Entre 1 y 3	Igual a 0
2.2.3 Cuenta Pública.		Igual a 3	Entre 1 y 2	Igual a 0
2.2.4 Costo de operación.		Menor a 50	Entre 50 y 60	Mayor o Igual a 60
2.2.5 Proporción de Adeudos de Ejercicios Fiscales Anteriores (ADEFAS).		Menor o Igual a 5.5	Entre 5.5 y 6.5	Mayor o Igual a 6.5
2.2.6 Balance presupuestario sostenible.		Igual o Mayor a 0		Menor a 0
<b>2.3 Deuda</b>				
2.3.1 Programa para minimizar el peso de la deuda pública en los ingresos municipales.		Igual a 2	Igual a 1	Igual a 0
2.3.2 Proyecto autorizado por el Congreso Local para la contratación de financiamiento y obligaciones.		Igual a 2	Igual a 1	Igual a 0
2.3.3 Nivel de endeudamiento municipal.		Endeudamiento Sostenible	Endeudamiento en Observación	Endeudamiento Elevado o Información insuficiente
<b>2.4 Patrimonio</b>				
2.4.1 Disposición normativa en materia de patrimonio municipal.		Igual a 5	Entre 1 y 4	Igual a 0
2.4.2 Inventario de Bienes (muebles e inmuebles).		Igual a 2	Igual a 1	Igual a 0
2.4.3 Control de bienes muebles e inmuebles.		Mayor o Igual a 80	Entre 79 y 50	Menor o Igual a 50



**SEGOB**  
SECRETARÍA DE  
GOBERNACIÓN



**INAFED**  
INSTITUTO NACIONAL  
PARA EL FEDERALISMO  
Y EL DESARROLLO MUNICIPAL