

Revista de Ciencias Sociales

Estrategias de evaluación del desempeño de la calidad para gobiernos locales en Colombia y México

Camacho Camacho, Hernando*
Martínez-Jiménez, Rosendo**
Moreno Rodríguez, Ingrid Carolina***

Resumen

El artículo de investigación se enfocó en plantear estrategias a partir de la evaluación del desempeño de los gobiernos locales, utilizando como instrumento de diagnóstico el anexo B de la norma ISO 18091 Directrices para la aplicación de la Norma ISO 9001 en los gobiernos locales, basados en dicha norma como un referente internacional aplicado para mitigar las brechas que se encuentran por la baja gestión o por desconocimiento de los líderes o de los funcionarios encargados de la administración municipal. El escenario de estudio se tomó por conveniencia en dos municipios, uno en Colombia, el municipio de Viotá en el Departamento de Cundinamarca, y el otro en México, el municipio de Santa María Atzompa estado de Oaxaca. Se definió una investigación con enfoque cualitativo de carácter exploratorio-descriptivo, por medio de la cual, a través de la toma de información tanto de manera documental como a través de entrevistas a los funcionarios públicos y con participación de la comunidad, se analizan los resultados y se formulan estrategias para cada una de los municipios, a partir de las dimensiones de: Desarrollo económico sostenible, desarrollo ambiental sostenible, desarrollo social incluyente y desarrollo institucional para un buen gobierno.

Palabras clave: Gobierno local; evaluación de desempeño; gestión de calidad; ISO 18091; ISO 9001.

* Magíster en Docencia e Investigación con Énfasis en Ingeniería. Docente en la Universidad Santo Tomás, Colombia. Líder de Investigaciones- Convenio Universidad Santo Tomás – ICONTEC, Colombia. E-mail: hernandocamacho@usantotomas.edu.co  ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9749-9845>

** Doctor en Ciencias de la Administración. Docente en la Universidad Autónoma “Benito Juárez” de Oaxaca, México. E-mail: martinezjzmz.10@gmail.com  ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7035-6921>

*** Magíster en Gestión Documental y Administración de Archivos. Docente en la Universidad Santo Tomás, Colombia. Líder de Aseguramiento de la Calidad -Convenio Universidad Santo Tomás – ICONTEC, Colombia. E-mail: ingridmoreno@usantotomas.edu.co  ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3624-0877>

Recibido: 2021-08-18 · Aceptado: 2021-11-03

Quality performance evaluation strategies for local governments in Colombia and Mexico

Abstract

The research article focused on proposing strategies based on the evaluation of the performance of local governments, using as a diagnostic instrument Annex B of ISO 18091 Guidelines for the application of ISO 9001 in local governments, based on said standard as an international benchmark applied to mitigate the gaps that are found due to low management or ignorance of the leaders or officials in charge of municipal administration. The study scenario was taken for convenience in two municipalities, one in Colombia, the municipality of Viotá in the Department of Cundinamarca, and the other in Mexico, the municipality of Santa María Atzompa state of Oaxaca. An investigation with a qualitative approach of an exploratory-descriptive nature was defined, through which, through the collection of information both in a documentary way and through interviews with public officials and with community participation, the results are analyzed and strategies are formulated for each of the municipalities, based on the dimensions of: sustainable economic development, sustainable environmental development, inclusive social development and institutional development for good governance.

Keywords: Local government; performance evaluation; quality management; ISO 18091; ISO 9001.

Introducción

El presente trabajo de investigación se basa en el análisis del anexo B de la norma de sistemas de gestión de la calidad en gobiernos locales ISO 18091 (Organización Internacional de Normalización [ISO], 2014), la cual es una norma internacional que establece los requisitos para un sistema de gestión de la calidad en base a la norma ISO 9001:2008, en el gobierno local, para la evaluación de los indicadores del buen gobierno de dos municipios de países Latinoamericanos: Un municipio localizado en Bogotá – Colombia, y el otro en Oaxaca – México.

El trabajo está estructurado en tres grandes apartados, el primero de ellos es la fundamentación teórica que son los antecedentes y teorías que sustentan la investigación; el segundo es la metodología que incluye cuatro etapas: Etapa I exploratoria, etapa II diagnóstica, etapa III análisis de

resultados, y etapa IV consolidación y difusión; y el tercer apartado, es de resultados y discusión.

La norma 18091, se convierte en un apoyo fundamental para dar respuesta a la necesidad de los gobiernos locales, puesto que, partiendo de un diagnóstico propuesto por dicha norma y con los planes de gobierno trazados por los gestores de la administración municipal se formulan planes y programas articulados con la estrategia, encaminados a promover mejoras en los resultados y de esa manera avanzar en la consolidación de la sustentabilidad de las municipalidades (López, Dittmar y Vargas, 2021).

Con este trabajo se plantea presentar a la alta dirección encargada de la administración municipal los elementos necesarios para la gestión administrativa y corporativa que un gobierno local requiere para su desempeño eficaz y competitivo, por medio de una participación activa de los responsables de las funciones sustantivas del municipio, con

el propósito de implementar las mejores prácticas, encaminadas a fortalecer la administración municipal.

1. Fundamentación teórica

El punto de partida para definir estrategias en los gobiernos locales es el de conocer el estado inicial de la gestión en un momento determinado y de acuerdo con ello, formular planes de acción que se encaminan a reducir las brechas que se puedan estar presentando. La Organización Internacional de Estándares ISO, ha desarrollado una norma guía para evaluar el desarrollo del modelo de gestión de calidad a partir de la ISO 9001.

En tal sentido, se presentan investigaciones y publicaciones entre ellas, un trabajo en Polonia (Ćwiklicki, Pilch y Żabiński, 2019) en el que se presenta el desarrollo de sistemas de gestión en instituciones gubernamentales; y un trabajo en Croacia (Ćosić y Boban, 2008), en el que se evalúa el sistema de gestión de calidad como el núcleo para gobiernos eficientes; y otros trabajos en México relacionados con la implementación y ejecución de la agenda 21 (Lizama-Pérez et al., 2018). Estas investigaciones presentan un panorama interesante para entender la gestión de los gobiernos locales (ISO, 2014) en sus principales componentes de gestión y desarrollo a nivel económico, social, ambiental e institucional.

A partir de las investigaciones se puede inferir la manera como se aborda la gestión organizacional y se proponen acciones como intención de dirigir el rumbo hacia una buena gestión del gobierno local. En Latinoamérica, especialmente en México y Colombia, se encuentran condiciones que deben ser revisadas y requieren soluciones urgentes, toda vez que se encuentra la sociedad en una encrucijada donde la problemática rebasa en mucho la capacidad que la sociedad la afronte de la mejor manera (Piñar-Álvarez et al., 2017), lo que imposibilita que pueda desarrollar las acciones que le son encomendadas por ley y aquellas que debe realizar como parte

fundamental del desarrollo local; aunado a esto, la falta de capacitación por parte de las autoridades locales imposibilita la gestión de recursos que impulsen el emprendedurismo (Mayer et al., 2020; Londoño y Álvarez, 2021).

Además, que no propone políticas públicas de desarrollo local, y el Estado de Oaxaca es un ejemplo claro en donde el asunto es más complicado puesto que en la mayoría de los 417 municipios que se rigen por sistemas normativos internos, llegar a los puestos importantes de la administración municipal es por medio del sistema de cargos, no importando si saben leer y escribir. Caso muy parecido se presenta en una buena cantidad de municipios en los diferentes departamentos que conforman la nación en Colombia y en el caso particular el Municipio de Viotá.

En este sentido, se publica la norma ISO 18091 para ser utilizada como guía para la aplicación de la norma ISO 9001 (ISO, 2014) en gobiernos locales, como una excelente herramienta para los sistemas de gestión de las municipalidades (Ćwiklicki et al., 2019), esta guía parte de un instrumento diagnóstico para identificar el grado de cumplimiento con los estándares de calidad en materia de desarrollo económico sostenible, desarrollo ambiental sostenible, desarrollo social incluyente, y desarrollo institucional para un buen gobierno.

Las estrategias propuestas se organizaron mediante el esquema del Ciclo de Deming, también conocido como Ciclo de PHVA, el cual es un ciclo dinámico, asociado a la planificación, implementación, control y mejora continua; puesto que es de gran utilidad para estructurar y ejecutar proyectos de mejora de la calidad en cualquier nivel jerárquico de una organización. Este ciclo es también conocido como Ciclo de *Shewhart*, *Deming* o el ciclo de la calidad (Gutiérrez, 2010).

2. Metodología

La metodología de la investigación fue bajo un enfoque cualitativo (Hernández, Fernández y Baptista, 2014) de carácter exploratorio-descriptivo, utilizando como

fueron la fuente principal el trabajo de campo con fuentes primarias mediante entrevistas a los funcionarios líderes de la administración municipal, sobre los ejes rectores de la norma técnica ISO 18091; y con el aporte de la revisión del artículo “Estrategias de desarrollo económico local: una evaluación de enfoques” (Meck, Moore y Ebenhoh, 2006). La elección del escenario de estudio se realizó por conveniencia, de un municipio en Colombia y una municipalidad en México. De otra parte, la toma de información se viajó directamente en los municipios y mediante conversación dirigida a los funcionarios que lideraran cada una de las unidades administrativas en los municipios objeto de estudio.

El desarrollo del proyecto se desarrolló en cuatro etapas:

Etapa I: Exploratoria: En esta primera etapa se abordó las municipalidades y se realizó una caracterización de los municipios objeto del estudio y los referentes teóricos para el desarrollo del proyecto. Para ello, se acudió a fuentes secundarias y de igual manera se realizó una serie de visitas a las poblaciones objeto de estudio.

Etapa II: Diagnóstica: En esta segunda etapa, se diseñó el instrumento de toma de información y se aplicó a los municipios objeto del proyecto, de acuerdo con la norma ISO 18091. A través de reuniones con gran parte del equipo de gobierno de las poblaciones se construyó y analizó el diagnóstico.

Etapa III: Análisis de resultados: En esta etapa se desarrolló la revisión y análisis de resultados con miras a establecer las estrategias, conclusiones y recomendaciones del estudio. Para este ejercicio se contó con el resultado del diagnóstico, para a partir de ello y con el equipo de gobierno local, plantear cursos de acción con miras a fortalecer la gestión de las municipalidades.

Etapa IV: Consolidación y difusión de resultados: En esta fase se presentaron los documentos de divulgación de la

investigación. Fue importante plantear espacios de participación ciudadana para socializar los resultados y conocer de parte de los gestores municipales su aporte, así como posición frente a los mismos.

3. Resultados y discusión

El desarrollo del proyecto desde la municipalidad de Viotá (Cundinamarca-Colombia), se concentró en las cuatro fases planificadas, obteniendo los siguientes resultados en cada una de ellas:

3.1. Fase I: Exploratoria

En esta fase se indaga frente a las diferentes características de las municipalidades objeto de estudio, haciendo consulta en medios especializados con el fin de obtener información útil para el ejercicio de evaluación del desempeño.

a. Municipio de Viotá

Para el caso específico del municipio de Viotá, se identificó el visor estadístico de la gobernación de Cundinamarca, como fuente relevante que recopila las características principales de sus municipios (Gobernación de Cundinamarca, 2018), lográndose construir la caracterización del municipio de Viotá con información actualizada y oportuna para el desarrollo de la siguiente etapa. Como resultado de esta etapa se construye la “caracterización” del municipio, orientada a brindar información puntual en aspectos relevantes como ubicación geográfica, área, población, entre otros (ver Cuadro 1).

Cuadro 1 Caracterización del municipio de Viotá (Cundinamarca)

“Sistema de Diagnóstico integral de Evaluación, Verificación y Seguimiento para el Desarrollo de Gobiernos Locales Confiables”	
Fecha: Julio de 2018	Caracterización de la municipalidad
Nombre del municipio	Viotá
Código del municipio	25878
Categoría del municipio	6°.
Fecha de municipalización	Viotá “El 27 de marzo de 1777 se fundó el municipio de Viotá como una Parroquia dependiente de Tocaima y de Partido de Pasca. El territorio donde se encuentra actualmente asentada la población viotuna está compuesto por predios que fueron donados por personas adineradas en su momento” (Alcaldía de Viotá, 2016, p.14).
Ubicación geográfica	El municipio de Viotá se encuentra ubicado en el Departamento de Cundinamarca en la provincia del Tequendama a 86 km de la capital del Departamento Bogotá. Principalmente está conformado por territorio rural “cuenta con cuatro centros rurales: centro poblado rural Liberia, centro poblado rural Las Brisas, centro poblado rural El Piñal y centro poblado rural El Piñal II” (Alcaldía de Viotá, 2016, p.22).
Altura sobre el nivel del mar (cabecera)	567 metros sobre el nivel del mar
Temperatura media (Cabecera)	25 grados centígrados
Área	208 kilómetros cuadrados
Población	13.339 habitantes. Proyección a 2017 (Gobernación de Cundinamarca, 2018).

Fuente: Elaboración propia, 2021 a partir de información de la Gobernación de Cundinamarca (2018).

b. Municipio de Santa María Atzompa

Antecedentes: Es uno de los 570 municipios del Estado de Oaxaca en México. Pertenece al distrito centro, dentro de la región Valles Centrales. De acuerdo con la Secretaría de Desarrollo Social de la administración pública mexicana, tiene una población total de 27.465 habitantes conforme al censo estadístico del año 2010 (Secretaría de Desarrollo Social [SEDESOL], 2016).

Atzompa significa “En la cumbre del agua”, se compone de Atl: “Agua”, Tzontle:

“Cabellera, altura y cumbre”, en sentido figurado y Pan: “En o sobre”. Se le agrega Santa María puesto que religiosamente se venera a la Virgen María, llamada Virgen de la Asunción, como patrona de la cabecera municipal. La ciudad fue fundada entre el 500 y el 850 como una ciudad satélite de Monte Albán, junto con otras comunidades cercanas como Cerro del Gallo, El Plumaje, Monte Albán Chico y El Mogollito. Estas comunidades fueron creadas como resultado de la expansión de la ciudad Zapoteca Grande, pero fueron consideradas como unidades separadas, en lugar de los

barrios de la ciudad propiamente dicha (Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal [INAFED], 2020).

Localización: Se localiza en la parte central del Estado de Oaxaca, en las coordenadas 96°47' longitud oeste, 17°06' latitud norte y a una altura de 1,580 metros sobre el nivel del mar, limita al norte con los municipios de: Guadalupe Etla, San Jacinto Amilpas, San Lorenzo Cacaotepec y San Pablo Etla; al sur con San Pedro Ixtlahuaca; al oriente con Oaxaca de Juárez y San Jacinto Amilpas; al poniente con San Andrés Ixtlahuaca y San Lorenzo Cacaotepec. Su distancia aproximada a la capital del estado de Oaxaca es de 5 kilómetros.

Hidrografía: El municipio cuenta con un río de temporal denominado Río Chiquito que atraviesa dos agencias: San José Atzompa y Santa Catarina Montaña, y desemboca en el Río Atoyac (INAFED, 2020). Los datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2008), son: Región hidrológica: Costa chica-Río Verde (100%); Cuenca: Río Atoyac (100%); Subcuenca: Río Atoyac-Oaxaca de Juárez (100%); Corrientes de agua: Perenne: Atoyac; Intermitentes: San Pablo y Nazareno. En el Cuadro 2, se observa la “caracterización” del municipio, la cual proporciona información correspondiente a los aspectos más importantes sobre el mismo.

Cuadro 2 Caracterización del municipio de Santa María Atzompa

“Sistema de Diagnóstico integral de Evaluación, Verificación y Seguimiento para el Desarrollo de Gobiernos Locales Confiables”

Fecha: agosto de 2018

Caracterización de la municipalidad

Nombre del municipio	Santa María Atzompa
Código del municipio	203990001
Clave del municipio	399
Fecha de municipalización	El municipio de Santa María Atzompa fue fundado entre el 500 y el 850 como una ciudad satélite de Monte Albán, junto con otras comunidades cercanas como Cerro del Gallo, El Plumaje, Monte Albán Chico y El Mogollito.
Ubicación geográfica	Se localiza en la parte central del estado de Oaxaca, México, en las coordenadas 96°47' longitud oeste, 17°06' latitud norte. Limita al norte con Guadalupe Etla, San Jacinto Amilpas, San Lorenzo Cacaotepec y San Pablo Etla; al sur con San Pedro Ixtlahuaca; al oriente con Oaxaca de Juárez y San Jacinto Amilpas; al poniente con San Andrés Ixtlahuaca y San Lorenzo Cacaotepec. Su distancia aproximada a la capital del estado de Oaxaca es de 5 kilómetros.
Altura sobre el nivel del mar (cabecera)	1580 metros sobre el nivel del mar
Clima	El clima es semiseco semicálido (99.79%) y semicálido subhúmedo con lluvias en verano (0.21%). Con un rango de temperatura: 18 – 22°C y un rango de precipitación: 600 – 700 mm (INEGI, 2008).

Cont... Cuadro 2

Área	La superficie total del municipio es de 28.94 km ² , representa el 0.03% de la superficie total del estado de Oaxaca.
Población	34.115 habitantes en el censo de población de 2015. Proyección de la población para 2017 33.954 (SEDESOL, 2016).

Fuente: Elaboración propia, 2021, con datos de instituciones públicas.

Producción artesanal: Su principal fuente de producción está dedicada en un 90% a la artesanía de alfarería puesto que es el *modus vivendi* en la población y base de la economía de esta, realizando alfarería para cocina desde una cazuela pequeña para recuerdo, hasta grandes cazuelas llamadas *apazles*, que sirven para los grandes festejos llegando a caberles hasta 25 kilos de chile ya preparado en mole. De igual manera, con ollas, jarros, comales y para ornato, desde miniaturas que son el asombro de muchos, hasta grandes macetas, jarrones, fruteros, figuras diversas, vajillas, infinidad de variantes de artesanía en barro en vidriado, pintado a mano y barnizado en colores últimamente (INAFED, 2020).

Características económicas: El porcentaje relativo de población económicamente activa en el Municipio de Santa María Atzompa es de 58,55% superior al promedio estatal de 47,25% y al nacional con un promedio de 52,63%. De igual forma, el porcentaje relativo de población económicamente activa ocupada en el Municipio de Santa María Atzompa es de 96,87% siendo ligeramente superior al promedio estatal de 96,66% y al nacional con un promedio de 95,46% (INEGI, 2008).

Características sociales: En lo que se refiere a los indicadores de desarrollo humano tres de ellos: Índice de agua entubada, índice de drenaje e índice de desarrollo humano con servicios están cerca del límite alto, es decir del 0.80, mientras que el índice de electricidad se acerca al límite de muy alto, al 1.00; lo que representa que a pesar que cuatro de las veintidós localidades están clasificadas con

un grado de marginación muy alto debido a la carencia de estos servicios, no impacta en el total municipal.

3.2. Fase II: Diagnóstica

En esta etapa se desarrollaron los instrumentos requeridos para la aplicación del diagnóstico, tomando como base el anexo B de la norma de Sistemas de gestión – Directrices para la aplicación de la Norma ISO 9001: 2008, en el gobierno local ISO 18091 (ISO, 2014), para la evaluación de los indicadores del buen gobierno a través del cual se valoran cuatro categorías: Desarrollo institucional para un buen gobierno, Desarrollo económico sostenible, Desarrollo ambiental sostenible y Desarrollo social incluyente.

a. Municipio de Viotá

A partir de la ISO 18091 (ISO, 2014) se elaboró el instrumento para el diagnóstico, en donde la aplicación de la metodología orienta la validación a través de tres niveles de aceptabilidad:

Nivel Rojo: La matriz de celdas pertenecientes a este nivel indican las prácticas esenciales que podrían faltar o que no se realizan de manera adecuada por un gobierno local para ser considerado como confiable.

Nivel Amarillo: Este nivel indica que el gobierno local ha realizado algunos esfuerzos para implementar los elementos esenciales y

que es capaz de proporcionar los servicios que se requieren.

Nivel Verde: Este nivel indica que las condiciones mínimas aceptables se han alcanzado y que el gobierno local debería estar operando para ser considerado como confiable.

Siguiendo con las disposiciones de la norma, se lleva a cabo reunión con los secretarios de gobierno de la alcaldía, a través de las cuales se presenta y explica la metodología de calificación de cada una de las categorías, a través del análisis de los indicadores de gestión que las conforman. El proceso de participación de los funcionarios de

la alcaldía consistió en, a través de sesiones de entrevistas, revisar cada indicador a la luz del nivel de cumplimiento del municipio, además de identificar que planes o actividades se han adelantado con el propósito de apalancar su cumplimiento.

Con el fin de aplicar el anexo de la norma, los investigadores utilizaron como metodología de apoyo matrices que permitieron desarrollar el diagnóstico inicial del municipio frente a cada una de las categorías y sus respectivos indicadores, ver Cuadro 3.

Cuadro 3
Indicadores de desarrollo económico sostenible Municipio de Viotá
Cundinamarca-Colombia

TABLA ANEXO B2: SISTEMA INTEGRAL DE DIAGNÓSTICO, EVALUACIÓN, VERIFICACIÓN Y SEGUIMIENTO PARA EL DESARROLLO DE GOBIERNOS LOCALES CONFIABLES INDICADORES DEL DESARROLLO ECONÓMICOSOSTENIBLE

SECRETARIA DE DESARROLLO SOCIAL Y ECONÓMICO

Fecha: Julio de 2018

No.	INDICADOR	ROJO	AMARILLO	VERDE	OBSERVACIONES/ JUSTIFICACIÓN	
1.	Promotor de alternativas económicas innovadoras.		X		Se tienen, pero no se han desarrollado, haciendas cafeteras proyecto, dentro del marco del turismo, para operadores turísticos.	Nivel de prácticas inaceptables
2.	Promotor de oportunidades de trabajo digno.			X	Se está desarrollando con el tema de haciendas cafeteras, promoviendo alternativas de actividades económicas diferentes, con el SENA se vienen adelantando técnicos para formación de empleo	Por debajo del nivel de prácticas aceptables
3.	Responsable de la seguridad alimentaria		X		Se está adelantando el plan de política pública alimentaria, familias en su tierra oferta de banco de alimentos, actualización del censo con el personal del municipio.	Nivel de prácticas mínimas aceptables
4.	Promotor de la formación para el empleo local		X		Se cuenta con estrategias para la formación profesional, pero no hay oportunidades de empleo formal. Debido a una gran mayoría de población rural se generan oportunidades, pero no son sostenibles en el tiempo	

Cont... Cuadro 3

5.	Promotor del turismo	X		Se plantea algunas alternativas en función de ecoturismo, pero al parecer no se han formalizado	
6.	Responsable de la movilidad sostenible, rutas de comunicación e interconexión.	X		Se presentan algunas situaciones que afectan las vías de acceso afectando el estado y la seguridad de las mismas, por lo que no se puede asegurar dicha conexión y movilidad.	
7.	Promotor del desarrollo económico primario (rural/ urbano: forestal, ganadería, agrícola y otros)		X	Se cuenta con planes de acción, estadísticas, pero los recursos para el desarrollo de los proyectos son limitados.	
8.	Promotor del desarrollo de la industria, el comercio y los servicios (sector secundario, terciario y otros sectores)		x	Se cuenta con planes, se desarrollan, pero los recursos son limitados	
CUANTIFICACIÓN DE RESULTADOS DE LA VARIABLE		0%	63%	38%	100%

Fuente: Elaboración propia, 2021.

b. Municipio de Santa María de Atzompa

Para el desarrollo de la investigación en el municipio de Santa María de Atzompa, se realizaron visitas a las autoridades del municipio de forma periódica, con el fin de recopilar la información necesaria para identificar, por medio del instrumento

definido, el nivel de desempeño del sistema de gestión del gobierno local, así como por fuentes secundarias.

A manera de ejemplo se integra el Cuadro 4, donde se realizan observaciones al indicador de desarrollo social incluyente apreciando que el 64% de los indicadores se encuentra por debajo del nivel de prácticas aceptables, contenida al final del documento.

Cuadro 4 Indicadores de desarrollo social incluyente Santa María Atzompa

**TABLA ANEXO B3: SISTEMA INTEGRAL DE DIAGNÓSTICO, EVALUACIÓN, VERIFICACIÓN Y SEGUIMIENTO PARA EL DESARROLLO DE GOBIERNOS LOCALES CONFIABLES
INDICADORES DEL DESARROLLO SOCIAL INCLUYENTE**

Fecha: Diciembre de 2018

No.	INDICADOR	ROJO	AMARILLO	VERDE	OBSERVACIONES/JUSTIFICACIÓN
1.	Prestador de servicios públicos		X		Un gran porcentaje de viviendas en el municipio cuentan con servicios básicos, sin embargo, son insuficientes.
2.	Promotor del deporte, de la recreación y del desarrollo del sector social (niñez, juventud y adultos mayores)		X		Se fomenta el deporte, existe infraestructura para la recreación y el deporte, sin embargo, necesita mantenimiento.
3.	Promotor de la integración étnica y social			X	Los ciudadanos de los grupos étnicos participan para conocer y discutir los asuntos del municipio en espacios públicos.
4.	Promotor de la igualdad de género.			X	Existe la igualdad de género tan es así que la administración municipal está integrada por 2 regidoras y 3 directoras. Existe una instancia municipal de la mujer.
5.	Responsable de los sectores de la población vulnerable y en riesgo		X		Existen programas federales para el apoyo de adultos mayores.
6.	Promotor de la salud pública			X	Se cuenta con comités de salud en las diferentes localidades del municipio, implementando programas de promoción a la salud con resultados.
7.	Promotor de la educación básica de calidad.			X	Se cuenta con infraestructura educativa básica suficiente para atender a la población.
8.	Promotor de vivienda digna		X		Un número considerable de habitantes cuenta con viviendas dignas y se da seguimiento a los programas con la finalidad de apoyar en la construcción general de su casa habitación.
9.	Promotor de educación cívica y una cultura de responsabilidad social		X		En este municipio se promueve el tequio con la finalidad de integrar a la comunidad para el mejoramiento de áreas comunes.
10.	Promotor de la preservación del patrimonio histórico y cultural		X		Existe zonas arqueológicas consideradas patrimonio histórico, sin embargo, falta promocionar para que llegue más turismo y se cuenta con casa cultura la cual requiere de mantenimiento.
11.	Responsable del combate contra la pobreza.		X		Existen programas federales para el combate de la pobreza sin embargo existe muy poco seguimiento por parte de la autoridad municipal.
CUANTIFICACIÓN DE RESULTADOS DE LA VARIABLE		0%	64%	36%	100%

Fuente: Elaboración propia, 2021.

3.3. Fase III: Análisis de resultados

Como resultado obtenido en la primera etapa diagnóstica se logra interpretar el grado de cumplimiento en cada una de las categorías, como se muestra a continuación en cada uno de los municipios objeto de estudio.

a. Municipio de Viotá

Obteniéndose como resultado en la Tabla 1 que, los indicadores asociados al desarrollo institucional para el buen

gobierno arroja un 67% de cumplimiento de las prácticas mínimas aceptables y un 33% está por debajo del nivel de prácticas admisibles; allí se destacan factores clave como la competencia y continuidad de los servidores públicos vinculados al municipio, la participación activa de la comunidad en el desarrollo de las políticas públicas y programas desarrollados por el gobierno, así como la sana administración financiera, al contar con un sistema financiero confiable, articulado con el estado financiero, en donde el control de la deuda pública, previsto para el año 2018, ha coadyuvado a apalancar los proyectos de la municipalidad.

Tabla 1
Resultados globales Sistema de diagnóstico integral de evaluación, verificación y seguimiento para el desarrollo de gobiernos locales confiables Municipio de Viotá Cundinamarca-Colombia

RESULTADOS “Sistema de Diagnóstico integral de Evaluación, Verificación y Seguimiento para el Desarrollo de Gobiernos Locales Confiables”				
INDICADORES	Rojo	Amarillo	Verde	TOTAL
Indicadores del Desarrollo Institucional para un Buen Gobierno	0%	33%	67%	100%
Indicadores del Desarrollo Económico Sostenible	0%	63%	38%	100%
Indicadores del Desarrollo Social Incluyente	10%	40%	50%	100%
Indicadores del Desarrollo Ambiental Sostenible	0%	50%	50%	100%
	2,5%	46,5%	51,0%	100,0%

■ Nivel de prácticas inaceptables
■ Por debajo del nivel de prácticas aceptables
■ Nivel de prácticas mínimas aceptables

Fuente: Elaboración propia, 2021, a partir de los resultados del diagnóstico.

En los indicadores de desarrollo económico sostenible presentan un 63% por debajo del nivel de prácticas aceptables y un 37% da cumplimiento con las prácticas admisibles. En este indicador se destacan aspectos importantes como contar con estrategias para la formación profesional de

la comunidad, pero no tener oportunidades de empleo formal en el municipio, esto debido a que en la zona rural del mismo se generan oportunidades pero no son sostenibles en el tiempo; frente a la movilidad sostenible generación de rutas de comunicación e interconexión, en el municipio se han

presentado situaciones climáticas y de acceso, que afectan las vías, su estado y la seguridad de las mismas, por lo que no se puede asegurar dicha conexión y movilidad.

Los resultados obtenidos en los indicadores de desarrollo social incluyente presentan un 40% por debajo del nivel de prácticas aceptables, mientras un 50% cumple con el nivel de prácticas mínimas admisibles, destacándose incumplimiento en la promoción de la preservación del patrimonio histórico y cultural, asociado al incumplimiento del proyecto de conformación de la casa de la cultura, en donde se presentaron dificultades con el predio definido; actualmente se ha construido una nueva propuesta que se espera, sea aceptada.

Frente a los resultados arrojados en los indicadores de desarrollo ambiental sostenible, el 50% se encuentra por debajo del nivel de

prácticas aceptables y el 50% restante, cumple con el nivel de prácticas mínimas admisibles, tomado como referente la norma ISO 18091; los aspectos que representan mayor atención están asociados al cuidado del agua, en donde no se cuenta con planta de tratamiento de aguas residuales, existen 4 puntos de vertimiento directo al río. A la fecha se cuenta con planos para su construcción, pero no con la aprobación del plan departamental de aguas (PDA).

El análisis de los resultados globales se encuentra descrito en el Cuadro 5. Los hallazgos que arrojaron coinciden en gran medida con las realidades que se viven en gran cantidad de poblaciones a nivel latinoamericano, en razón, a muchos factores entre ellos, una mínima preparación de los funcionarios públicos.

Cuadro 5

Análisis de resultados globales Sistema de diagnóstico integral de evaluación, verificación y seguimiento para el desarrollo de gobiernos locales confiables Municipio de Viotá Cundinamarca-Colombia

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS “Sistema de diagnóstico Integral de Evaluación, Verificación y Seguimiento para el Desarrollo de Gobiernos Locales Confiables”

	Análisis por Aspecto de Medición	Análisis Global del resultado del Sistema de Diagnóstico Integral
Indicadores del Desarrollo Institucional para un Buen Gobierno	De acuerdo con el análisis para este indicador el 33% está por debajo del nivel de prácticas aceptables y el 67% cumple con el nivel de prácticas mínimas aceptables	De manera general el “Sistema de diagnóstico Integral de Evaluación, Verificación y Seguimiento para el Desarrollo de Gobiernos Locales Confiables”, arrojó como resultado que muestran el “Desarrollo Institucional para un Buen Gobierno” fue el que reportó un resultado mayor y el indicador del “Desarrollo Económico Sostenible” fue el que reportó un resultado menor para el municipio.
Indicadores del Desarrollo Económico Sostenible	De acuerdo con el análisis para este indicador el 63% está por debajo del nivel de prácticas aceptables y el 37% cumple con el nivel de prácticas mínimas aceptables	
Indicadores del Desarrollo Social Incluyente	De acuerdo con el análisis para este indicador 10% presenta un nivel de prácticas inaceptables, el 40% está por debajo del nivel de prácticas aceptables y el 50% cumple con el nivel de prácticas mínimas aceptables	
Indicadores del Desarrollo Ambiental Sostenible	De acuerdo con el análisis para este indicador el 50% está por debajo del nivel de prácticas aceptables y el 50% cumple con el nivel de prácticas mínimas aceptables	

Fuente: Elaboración propia, 2021.

A partir de los resultados obtenidos en la etapa diagnóstica, se propone la formulación de estrategias para el gobierno desde los indicadores que arrojan como resultado **nivel rojo** (prácticas inaceptables) y **nivel amarillo** (por debajo del nivel de prácticas aceptables), como se estipula en la Norma ISO 18091. Dichas estrategias han sido formuladas inicialmente por los investigadores, y a través de espacios de participación ciudadana, se ha consolidado la formulación de diversas estrategias que buscan apoyar la gestión del gobierno local bajo el enfoque de la ISO 9001, para sistemas de gestión.

Como resultado de la investigación, se

establece que las estrategias se pueden abordar desde distintas perspectivas para dar una visión general a los mandatarios locales. En el proceso de construcción de las estrategias se incluyen planes de acción y acciones para su seguimiento y mejora, haciendo correlación con las categorías propuestas por la ISO 18091, los ejes estratégicos del plan de gobierno vigente (2016-2020) del municipio de Viotá y los respectivos indicadores de cada categoría anteriormente mencionada. Se presenta a manera de ejemplo el indicador de Gobierno responsable, planificado y organizado con un sistema integral de gestión de la calidad (ver Cuadro 6).

Cuadro 6

Estrategias indicador de Gobierno responsable, planificado y organizado con un sistema integral de gestión de la calidad Municipio de Viotá Cundinamarca-Colombia

ESTRATEGIA PROPUESTA (Planear)	PLANES DE ACCIÓN (Hacer)	SEGUIMIENTO Y MEJORA (Verificar y Actuar)
<p>Consolidar el enfoque a procesos, estructurando el sistema de gestión de calidad en la Alcaldía, bajo los lineamientos de la ISO 9001:2015.</p>	<p>Implementar el sistema de gestión de calidad en la alcaldía, identificando los requisitos aplicables, metodología a seguir, recursos, responsables, tiempo planificado para su implementación.</p> <p>Verificar la implementación del sistema a través de auditorías internas que permitan validar la eficacia del mismo.</p> <p>Definir acciones orientadas a la mejora continua del sistema de gestión, de acuerdo con los resultados obtenidos de la etapa de auditoría.</p>	<p>Revisión documental frente a los requisitos aplicables y definidos en el alcance del sistema (<i>Check List</i>) verificado por la persona asignada para coordinar el sistema, junto con los responsables de cada proceso.</p> <p>Definir espacios de revisión de resultados de las auditorías, en los cuales se cuente con la participación de los líderes responsables de los procesos y de la Alta Dirección (Informe de Revisión por la Dirección).</p> <p>Conformación de un Comité de Calidad en el cual se planifique y haga seguimiento de los planes de acción asociados a la mejora del sistema.</p>

Fuente: Elaboración propia, 2021.

Así las cosas, se formulan las siguientes estrategias:

1. Consolidar el enfoque a procesos, estructurando el sistema de gestión de calidad en la Alcaldía, bajo los lineamientos de la ISO 9001:2015.

2. Identificar y hacer seguimiento a los requisitos aplicables al Gobierno local,

verificando su cumplimiento y asegurando la respectiva actualización.

3. Consolidar un gobierno autónomo, a través de la creación de una red de seguridad con los municipios aledaños, que permita optimizar los recursos asignados y generar presencia en el territorio.

4. Estructurar un programa de desarrollo

económico para el municipio, centrado en la generación de oportunidades de empleo desde la promoción y desarrollo del turismo en la región, dando continuidad a proyectos que destaquen las bondades del municipio, sus condiciones climáticas y cercanía a municipios de afluencia turística en la región.

5. Dar continuidad al plan de política alimentaria en la región, estableciendo un programa de cobertura que permita llegar a todas las zonas del municipio, con proyección a largo plazo.

6. Establecer un programa para la mejora en las vías, buscando optimizar la malla vial del municipio y las rutas de interconexión existentes.

7. Identificar y hacer seguimiento de las prestaciones de Servicios Públicos acordadas en conjunto con la comunidad rural de vivotunos.

8. Promover un acceso controlado de las condiciones de salud y nutrición adecuadas, y bastas para que los vivotunos tengan un desarrollo integral.

9. Fortalecer el sistema de seguridad y vivienda digna a las personas con mayor necesidad del Municipio para lograr un territorio incluyente y de paz.

10. Fortalecer el sentido de pertenencia

por el patrimonio cultural vivotuno y por la Responsabilidad Social en el municipio.

11. Promover el sentido de pertenencia por el patrimonio histórico y la preservación del mismo.

12. Llevar un proceso por escrito que involucre a las corporaciones y expertos con el tema del cuidado de recursos naturales, donde se mencione una multa o cuota fija a pagar, al momento que la persona tire algún tipo de desperdicio contaminante en el medio ambiente.

13. Garantizar el desarrollo y cumplimiento del Plan de ordenamiento territorial.

14. Mantener directrices institucionales orientadas al cuidado y uso responsable del agua.

b. Municipio Santa María de Atzompa

Los resultados del municipio de Santa María Atzompa se muestran en línea con la matriz del sistema de diagnóstico, integral de evaluación, verificación y seguimiento para el desarrollo de gobiernos locales confiables, presentados en la Tabla 2.

Tabla 2

Resultados globales Sistema de diagnóstico integral de evaluación, verificación y seguimiento para el desarrollo de gobiernos locales confiables del municipio de Santa María Atzompa

RESULTADOS “Sistema de Diagnóstico integral de Evaluación, Verificación y Seguimiento para el Desarrollo de Gobiernos Locales Confiables”					
	Rojo	Amarillo	Verde	TOTAL	
Indicadores Del Desarrollo Institucional Para Un Buen Gobierno	33%	59%	8%	100%	
Indicadores Del Desarrollo Económico Sostenible	62%	38%	0%	100%	
Indicadores Del Desarrollo Social Incluyente	0%	64%	36%	100%	
Indicadores Del Desarrollo Ambiental Sostenible	37%	63%	0%	100%	
	33.0%	56.0%	11.0%	100.0%	

Fuente: Elaboración propia, 2021.

Como resultado del Sistema de diagnóstico Integral de Evaluación, Verificación y Seguimiento para el Desarrollo de Gobiernos Locales Confiables, arrojó que el municipio de Santa María Atzompá en los cuatro indicadores se encuentra por debajo del nivel de prácticas aceptables puesto que del 100%, el 56% se encuentran en color amarillo

lo cual indica prevención de los rubros antes mencionados, por lo que si se califica a este municipio de acuerdo con la guía ISO 18091:2014 Sistema de gestión de la calidad, Guía para la aplicación de la norma ISO 9001:2008 en gobiernos locales, no se estarían cumpliendo con el nivel de prácticas mínimas aceptables (ver Cuadro 7)

Cuadro 7
Análisis de resultados globales Sistema de diagnóstico integral de evaluación, verificación y seguimiento para el desarrollo de gobiernos locales confiables del municipio de Santa María Atzompá

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS “Sistema de diagnóstico Integral de Evaluación, Verificación y Seguimiento para el Desarrollo de Gobiernos Locales Confiables”		Análisis Global del resultado del Sistema de Diagnóstico Integral
	Análisis por Aspecto de Medición	
Indicadores del Desarrollo Institucional para un Buen Gobierno	El análisis arrojó que este indicador está en el 33% del nivel de prácticas inaceptables, el 59% está por debajo del nivel de prácticas aceptables y el 8% cumple con el nivel de prácticas mínimas aceptables	El Sistema de diagnóstico Integral de Evaluación, Verificación y Seguimiento para el Desarrollo de Gobiernos Locales Confiables, arrojó que el municipio de Santa María Atzompá en la mayoría de los indicadores se encuentra por debajo del nivel de prácticas aceptables lo cual es un llamado a que las autoridades tomen cartas sobre el asunto atendiendo de manera pronta y oportuna los indicadores de por lo menos el nivel de prácticas mínimas aceptables que marca la guía ISO 18091:2014 Sistema de gestión de la calidad. Guía para la aplicación de la norma ISO 9001:2008 en gobiernos locales.
Indicadores del Desarrollo Económico Sostenible	El análisis arrojó que este indicador está en el 62% del nivel de prácticas inaceptables y el 38% está por debajo del nivel de prácticas aceptables.	
Indicadores del Desarrollo Social Incluyente	El análisis arrojó que este indicador está en el 64% está por debajo del nivel de prácticas aceptables y el 36% cumple con el nivel de prácticas mínimas aceptables	
Indicadores del Desarrollo Ambiental Sostenible	El análisis arrojó que este indicador está en el 37% del nivel de prácticas inaceptables y el 63% está por debajo del nivel de prácticas aceptables.	

Fuente: Elaboración propia, 2021.

Como hallazgo del ejercicio investigativo, se proponen las siguientes estrategias, basadas en los resultados obtenidos:

1. Fomentar la democracia municipal, el cumplimiento de las leyes y reglamentos sobre participación ciudadana.

2. Implementar la transparencia municipal, en la contratación, rescisión y promoción del personal; informar sobre los proveedores del municipio, los ingresos municipales y la deuda pública; las obras de infraestructura y programas sociales; los ingresos totales del alcalde, regidores y

servidores públicos en general; publicar los gastos de comunicación social, así como de representación; crear un manual ciudadano de corresponsabilidad; difundir información sobre trámites y servicios municipales, como también los reglamentos municipales; brindar atención de calidad a la ciudadanía; crear y colocar en acción los consejos municipales, procurar que el cabildo funcione con criterios de transparencia; al igual que reglamentar los mecanismos de participación ciudadana.

3. Instrumentar el servicio profesional de carrera indispensable.

4. Implantar la norma ISO 18091 para la práctica de un buen gobierno y participación ciudadana.

Al revisar la evaluación final de los dos municipios se encuentra un sin número de aspectos en los que se debe fortalecer acciones para mejorar la gestión municipal, entre ellos los aspectos asociados a la dimensión del desempeño económico que se pueden fortalecer con una gestión intrarregional a través de instituciones de desarrollo económico (Meck et al., 2006).

Conclusiones

La norma ISO 18091 como norma guía para los gobiernos locales, se convierte en una excelente herramienta para identificar el estado actual de gestión en las municipalidades; en los municipios objeto de estudio, permitió identificar desde los indicadores analizados el estado actual, contando con la participación de los funcionarios responsables de su gestión en términos de desarrollo institucional para el buen gobierno, desarrollo económico sostenible, desarrollo social incluyente, así como desarrollo ambiental sostenible.

En la aplicación del anexo B de la norma a la municipalidad de Viotá, se encontró como resultado que de manera general el “Sistema de diagnóstico Integral de Evaluación, Verificación y Seguimiento para el Desarrollo de Gobiernos Locales Confiables”, arroja como hallazgo en el indicador asociado a: “Desarrollo Institucional para un Buen

Gobierno” un resultado de mayor porcentaje con un 67% y el indicador del “Desarrollo Económico Sostenible” fue el que reportó un resultado de 63%, lo cual está por debajo del nivel de prácticas aceptables.

Los funcionarios, a pesar de hacerse esfuerzos por gestionar el gobierno local a partir de las dinámicas propias de un sistema de gestión de calidad, no tienen conocimiento de los requisitos necesarios, a pesar de manifestar su interés e importancia en el desarrollo de su aplicación a partir de la gestión diaria que realizan.

En el municipio de Viotá, se desarrollan acciones enfocadas a dar cumplimiento al plan de gobierno 2016-2019, todas ellas en coherencia con las dinámicas propuestas desde la ISO 18091, con lo cual se logró hacer una articulación que permitiera proponer estrategias para el logro eficaz de los planes propuestos y el cierre de la brecha en los aspectos o indicadores de bajo cumplimiento.

En lo que se refiere a la municipalidad de Santa María de Atzompa, y en lo que tiene que ver con los indicadores de desarrollo humano tres de ellos: Índice de agua entubada, índice de drenaje e índice de desarrollo humano con servicios, están cerca del límite alto, es decir del 0.80; mientras que el índice de electricidad se acerca al límite de muy alto, al 1.00; lo que representa que a pesar de cuatro de las veintidós localidades están clasificadas con un grado de marginación muy alto debido a la carencia de estos servicios, no impacta en el total municipal.

En Santa María Atzompa y en sus localidades, uno de los puntos que representa mayor atención por parte de las autoridades municipales es la infraestructura social básica, pues existen localidades y colonias en las cuales están deterioradas o simplemente se carece de ellos. Por lo cual, no se puede dejar a un lado este punto el cual representa las mayores necesidades y exigencias por parte de la población municipal.

Es importante abrir espacios para la participación ciudadana, que permitan el análisis, la evaluación, y gestión del buen gobierno desde el conocimiento de los

beneficiarios como parte fundamental para la mejora de la función administrativa para beneficio de la comunidad.

El planteamiento de estrategias a partir del enfoque PHVA (planear, hacer, verificar y actuar), permitió contemplar de manera sistémica la gestión desde los diferentes frentes que conforman la gestión municipal, convirtiéndose en una herramienta que asegura el seguimiento y mejora de los planes trazados y una técnica muy práctica de aplicación por parte de los funcionarios del gobierno local.

La investigación presenta la realidad de gran parte de las municipales en Latinoamérica, que requieren fortalecer los mecanismos de gestión apoyándose en normatividad internacional con el fin de alcanzar mejores resultados en la gestión municipal y, por otra parte, es necesario la vinculación con las comunidades en la armonización de espacios de participación ciudadana y de cooperación para avanzar en beneficios de dichas comunidades.

Referencias Bibliográficas

Alcaldía de Viotá (2016). Plan de Desarrollo de Viotá 2016 – 2020. <https://www.unipiloto.edu.co/descargas/plan-de-desarrollo-de-viota-2016-2020.pdf>

Ćosić, Z., y Boban, M. (2008). Quality management systems as the core of efficient local governments. *Proceedings, V, 212-214. Digital Economy 5th Alpe Adria Universities Initiative*. <https://www.bib.irb.hr/405724/?lang=EN65&rad=405724>

Ćwiklicki, M., Pilch, K., y Żabiński, M. (2019). ISO 9001 quality management systems in local government institutions in Poland: past, present and future. *International Review of Administrative Sciences*, 86(4), 799-815. <https://doi.org/10.1177/0020852318815280>

Gobernación de Cundinamarca

(2018). *Visor estadístico de la Gobernación de Cundinamarca*. http://www.cundinamarca.gov.co/Home/SecretariasEntidades.gc/Secretariadeplaneacion/SecretariadeplaneacionDespliegue/asestadisticas_contenidos/csecreplanea_estadis_visor

Gutiérrez, H. (2010). *Calidad total y productividad*. McGraw-Hill/Interamericana Editores, s. A. de C. V.

Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, M. D. P. (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill/Interamericana Editores, S. A. de C. V.

Instituto Nacional de Estadística y Geografía - INEGI (2008). *Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los Hogares 2008*. INEGI. <https://www.inegi.org.mx/rnm/index.php/catalog/6>

Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal – INAFED (2020). *Santa María Atzompa*. Enciclopedia de Los Municipios y Delegaciones de México. <http://www.inafed.gob.mx/work/enciclopedia/EMM20oaxaca/municipios/20399a.html>

Lizama-Pérez F., Piñar-Álvarez, M. D.L. Á., Ortega-Argueta, A., Mesa-Jurado, M. A., Sandoval-Caraveo, M. D. C., y Carrera-Hernández, A. P. (2018). Implementation and performance of Agenda 21 for local governments in Mexico. *Regions & Cohesion*, 8(3), 15-44. <https://doi.org/10.3167/reco.2018.080303>

Londoño, S., y Álvarez, C. M. (2021). Emprendimiento e innovación social: Experiencia de jóvenes rurales en Caldas-Colombia. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXVII(E-4), 108-126.

López, D., Dittmar, E. C., y Vargas, J. P. (2021). Nota de actualidad. Self-regulation of sustainability as a manifestation of

- corporate social responsibility. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXVII(3), 16-29. <https://doi.org/10.31876/rcs.v27i3.36750>
- Mayer, E. L., Blanco, F. J., Alonso, M. Á., y Charles, J. A. (2020). Emprendimiento y crecimiento económico: El sistema mexicano de incubadoras de negocios. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXVII(1), 107-127. <https://doi.org/10.31876/rcs.v26i1.31314>
- Meck S., Moore, T., y Ebenhoh, J. (2006). Local economic development strategies: An assessment of approaches. *Planning Advisory Service Memo*. <https://www.planning.org/pas/memo/>
- Organización Internacional de Normalización - ISO (2014). *ISO 18091: 2014(es) Sistemas de gestión de la calidad - Directrices para la aplicación de la Norma ISO 9001:2008 en el gobierno local*. ISO. <https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:18091:ed-1:v1:es>
- Piñar-Álvarez, M. D. L. Á., Lizama-Pérez, F., Camacho-Ballesta, J. A., y Porcel-Rodríguez, L. (2017). Agenda Local 21: Política pública municipal para el fortalecimiento institucional del sector. *Revista de Estudios Regionales*, (109), 15-38.
- Secretaría de Desarrollo Social - SEDESOL (2016). *Catálogo de Localidades*. <https://transparencia.info.jalisco.gob.mx/sites/default/files/Cat%C3%A1logo%20Localidades.pdf>