

# ESTRATEGIAS DE CAMBIO ORGANIZACIONAL PARA LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA MUNICIPAL, VÍA A LA GOBERNANZA

25 de noviembre 2022

Por María Elena Rafael Gutiérrez\*

## Resumen

Para fines del presente artículo, parto de la premisa de considerar al municipio como el núcleo básico de la organización social, económica y política de México. Resaltando su papel fundamental dentro del desarrollo de los objetivos nacionales, estatales y municipales.

Los gobiernos municipales son los más próximos a la población, es por ello la constante necesidad de adaptación; en este orden de ideas, el cambio organizacional resulta indispensable, y más aún, el resultado de su implementación, a través de: servicios públicos y procesos administrativos apegados a derecho y de calidad para los ciudadanos de una demarcación.

Es por ello, que concebir a la gobernanza como: las políticas e instituciones por las cuales una sociedad dispone de los asuntos económicos, sociales y políticos; a través de las interacciones, dentro y entre el Estado, la sociedad civil y el sector privado, da pauta a comprender la importancia que está tiene para generar bienestar social.

**Palabras claves:** Cambio organizacional, gobernanza, municipio, bienestar social, políticas públicas, sociedad civil.

\* Maestría en Administración Pública, Instituto de Estudios Universitarios (IEU). Licenciatura en Contaduría Pública y Finanzas, Universidad del Valle de México Campus Villahermosa. Labora en la Coordinación de Asesores, del H. Ayuntamiento de Centro.

## **Abstract**

For the purposes of this article, it starts from the premise of considering the municipality as the basic nucleus of the social, economic and political organization of Mexico. Highlighting its fundamental role in the development of national, state and municipal objectives.

Municipal governments are the closest to the population, which is why there is a constant need for adaptation; In this order of ideas, organizational change is essential, and even more so, the result of its implementation, through: public services and administrative processes attached to law and quality for the citizens of a demarcation.

That is why, to conceive governance as: the policies and institutions by which a society disposes of economic, social and political affairs; through the interactions within and between the State, civil society and the private sector, it provides guidelines for understanding the importance of being in generating social well-being.

**Keywords:** Organizational change, governance, municipality, social welfare, public policies, civil society.

## Introducción

En mi opinión, para satisfacer las demandas de la sociedad los gobiernos deben disminuir su interferencia e intervención y reconsiderar sus políticas para convertirse en articulador de la voluntad ciudadana.

Es por ello, que concebir a la gobernanza como: las políticas e instituciones por las cuales una sociedad dispone de los asuntos económicos, sociales y políticos; a través de las interacciones, dentro y entre el Estado, la sociedad civil y el sector privado, da pauta a comprender la importancia que está tiene para generar bienestar social.

Para fines del presente artículo, parto de la premisa de considerar al municipio como el núcleo básico de la organización social, económica y política de México. Resaltando su papel fundamental dentro del desarrollo de los objetivos nacionales, estatales y municipales.

Los gobiernos municipales son los más próximos a la población, es por ello la constante necesidad de adaptación; en este orden de ideas, el cambio organizacional resulta indispensable, y más aún, el resultado de su implementación, a través de: servicios públicos y procesos administrativos apegados a derecho y de calidad para los ciudadanos de una demarcación.

En este tenor, el presente trabajo asume que, para llevar a cabo sus funciones y atribuciones, se debe concebir al municipio no solo políticamente, sino también como organización, y dotarlo de una estructura y un sistema administrativo que perdure y se adapte, conservando los procedimientos y bases administrativas formales, que sean tendientes a la innovación y el desarrollo, independientemente del sistema político que encabece un Ayuntamiento.

Los conceptos de innovación y desarrollo tienden a aparecer irremediamente vinculados al gobierno local, desde los años noventa del siglo pasado. Debiéndose esto que a la par de los procesos de descentralización impulsados por los Estados-nación, se promovió una visión en la que se prescribía que la municipalidad necesitaba innovarse para cumplir a cabalidad con funciones relacionadas a

fomentar el desarrollo y el bienestar de la población local. (Rodríguez Castillo, 2012:5).

## I. Desarrollo

A nadie escapa que el “Estado” debe transformarse para satisfacer las demandas de la sociedad; que no permanece estático ni inmóvil, por el contrario, se encuentra en un cambio continuo, ante una sociedad que quiere hacer uso de sus espacios privados y reclama efectividad gubernamental en el terreno de lo público. (Castillo García, 1998)

Al ser el municipio el ámbito más cercano, es necesario su adaptación a las necesidades constantes y cambiantes de la población, por lo cual se debe promover el cambio organizacional, y que este se traduzca en: servicios públicos de calidad y procesos administrativos bajo los principios de eficiencia y eficacia del gasto público.

Marco conceptual, desde el que se abordaran la propuesta de estrategias de cambio:



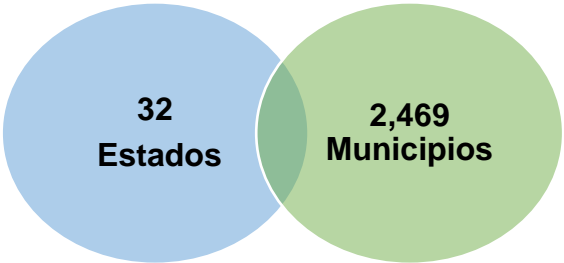
### A. Administración Pública Municipal

La normatividad jurídica debe estar en observancia permanente y realizar las adiciones o reformas convenientes, para que sean efectivas en su aplicación, y

satisfacción de la sociedad y el Estado de derecho. (Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal (INAFED), 2004)

Conforme la última edición del Censo Nacional de Población y Vivienda 2020, México se integra de 2,469 municipios, de ahí la importancia de estudiar la figura de esta institución y sus características.

**Composición territorial de los Estados Unidos Mexicanos**



Fuente: INEGI

A continuación, se presenta un resumen de las características de organización político-administrativa de los municipios que deben ser consideradas al implementar estrategias de cambio organizacional:



Fuente: Elaboración propia en base a manual del INEGI

La satisfacción de las necesidades básicas de la población con la prestación de los servicios públicos es la obligación primordial de esta institución.

Al hacer alusión a servicios públicos, hago referencia al conjunto de actividades técnicas especializadas que presta el municipio por mandato constitucional; de acuerdo con lo establecido en la fracción III del artículo 115 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, no dependen del interés de cada administración municipal y de quien lo encabece.

### Servicios Públicos Municipales

- Agua potable, drenaje, alcantarillado, tratamiento y disposición de sus aguas residuales.
- Alumbrado público.
- Limpia, recolección, traslado, tratamiento y disposición final de residuos.
- Mercados y centrales de abasto.
- Panteones.
- Rastro
- Calles, parques y jardines y su equipamiento.
- Seguridad pública

Es importante resaltar, que los municipios ejercen presupuesto público por lo que deben contar con herramientas administrativas que coadyuven a los principios de eficiencia y eficacia el gasto público.

El presente trabajo indaga en conceptos que se traducen en estrategia generales que tienen por objetivo hacer más eficientes la estructura de la administración pública municipal, además de enfatizar la visión del municipio como organización.

## **B. Organización**

Las organizaciones son:

- 1) entidades sociales,
- 2) dirigidas a metas,
- 3) diseñadas con una estructura deliberada y con sistemas de actividad coordinados y
- 4) vinculadas con el ambiente externo.

Los administradores estructuran y coordinan deliberadamente los recursos organizacionales para alcanzar el propósito de la organización. Sin embargo, aunque el trabajo puede estructurarse en departamentos o conjuntos de actividades

separadas, la mayor parte de las organizaciones actuales luchan por una mayor coordinación horizontal de las actividades de trabajo. (Daft, 2000).

De acuerdo con Daft, existen características que dan similitud a las organizaciones de diferentes ámbitos, desde empresas, hospitales, escuelas, fundaciones, y en el caso que nos ocupa, la administración pública municipal.

Para el análisis del municipio desde la perspectiva organizacional, se debe visualizar como sistema, entendiendo a este como: “Conjunto de elementos interactuantes que adquiere insumos del ambiente, los transforma y descarga su producto en el ambiente externo. (Daft, 2000). En nuestro tema de estudio, el producto de este sistema son servicios públicos.

### **C. Estrategia**

Una estrategia es un plan para interactuar con el entorno competitivo que permite lograr los objetivos organizacionales. (Daft, 2000)

Los conceptos utilizados en administración al referirse a estrategia permiten dar cabida a su uso dentro del proceso administrativo y a la mejora de procedimientos; partiendo de acciones que consideran todas las etapas del proceso y niveles existentes en una organización, así como de los procedimientos particulares y convergentes dentro de la estructura orgánica, promueve el cambio organizacional mediante de estrategias conjuntas que consideren las particularidades propias del municipio.

Es decir, las estrategias deben considerar todos los niveles y procedimientos que se realizan dentro de la estructura orgánica de la administración pública municipal, partiendo de lo particular a lo general, lo cual permitirá conocer desde las bases las necesidades de cambio y las áreas de oportunidad.

## **D. Cambio organizacional**

El cambio organizacional es una transformación planificada, sistemática e interactiva en los procesos de la organización para adaptarse a la inestabilidad del entorno y garantizar la mejora continua en su gestión. (Pérez Vallejo, Vilarino Corella, & Ronda Pupo, 2017)

La administración pública municipal debe adaptarse a la dinámica de la sociedad y a sus necesidades cambiantes; en este entendido, el cambio organizacional es la respuesta a las necesidades de adaptación e inclusión de los actores sociales.

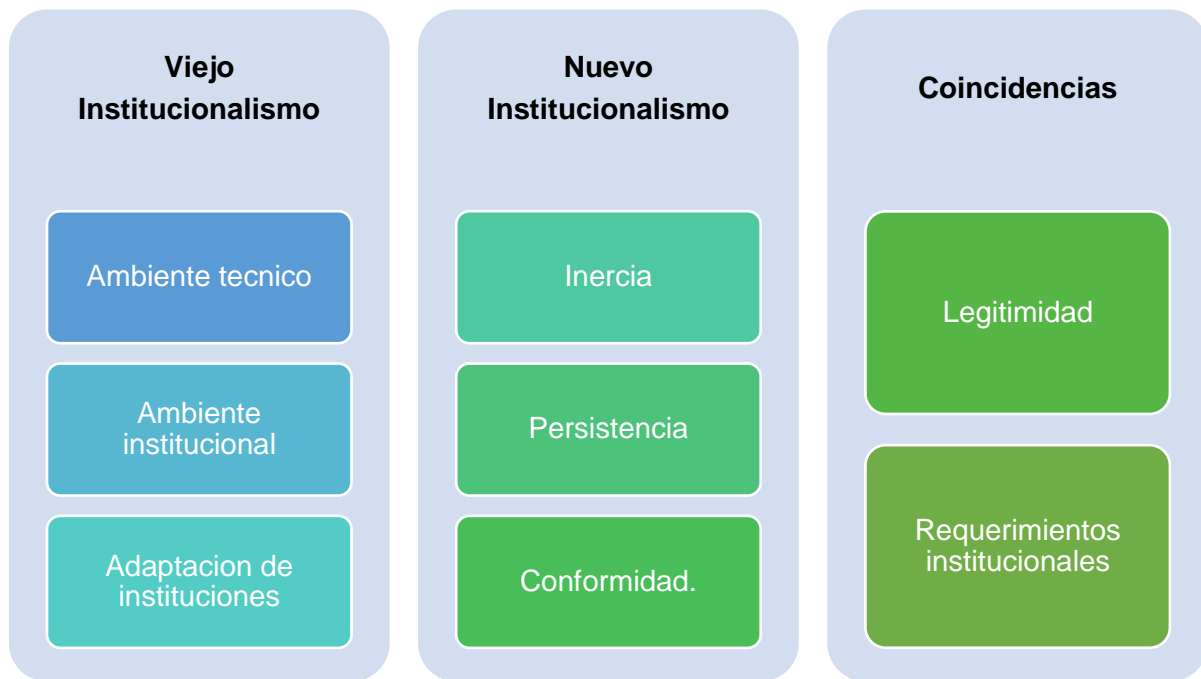
Por lo anterior, dar la importancia al estudio organizacional y sistémico de la Administración Pública Municipal, incluyendo: comportamiento, cultura, diseño, control, procedimientos, entre otros, favorecerá la innovación y el desarrollo.

## **E. Institucionalismo, desde la perspectiva organizacional**

En la actualidad, el enfoque institucional tiene un importante papel en el análisis de situaciones sociales, el institucionalismo afirma que las organizaciones no sólo conviven en ambientes técnicos (Kraatz & Zajac, 1996), sino también en institucionales (Kraatz & Zajac, 1996; Casile & Davis-Blake, 2002; Dimaggio & Powell, 1983), que las afectan de formas distintas (Casile & Davis-Blake, 2002). existen dos posiciones tradicionales: el viejo institucionalismo (Selznick, 1948) reafirma la adaptación de las organizaciones; mientras que, el nuevo institucionalismo se enfoca en los aspectos de inercia, persistencia y conformidad presentes en el ambiente institucional en el que conviven las organizaciones (Kraatz y Zajac, 1996) en ambas, las organizaciones tienen el imperativo de buscar la legitimidad para conformarse a requerimientos institucionales (Kraatz & Zajac, 1996; Dimaggio, 1991; Aldrich & Ruef, 2006), dicha legitimidad está entendida como el alineamiento con normas y reglas, culturales y legales, prevalecientes (Heugens, 2009). Lo institucional representa una cualidad de “hecho social” de un patrón



organizado de acción, similar a una regla social establecida (Hughes 1936). (Romero, Matamoros, & Campo, 2013).



Retomando a los autores anteriores, considero que uno de los mayores retos para el cambio organizacional de la administración pública municipal es precisamente el institucionalismo, aunque es preciso señalar que, si bien representa un reto, no es motivo para desistir.

Derivado del institucionalismo, los municipios tienden a la inercialidad en la mayoría de sus actividades, pero su propia normativa los obliga a adaptarse a las nuevas formas de gobernar, de administrar y de rendir cuentas.

## II. Estrategias para administraciones públicas locales

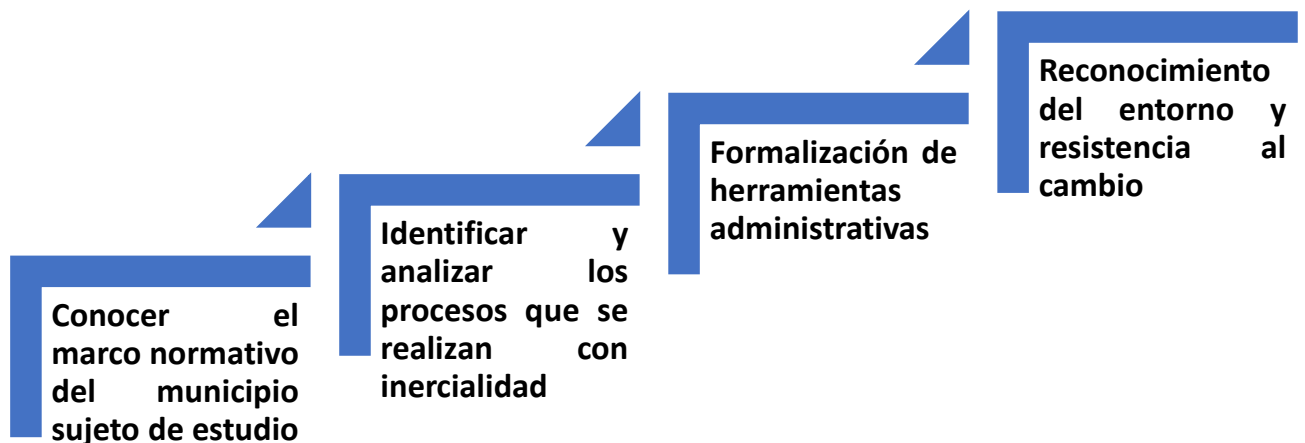
La tarea inicial para generar cambio es conocer donde se encuentra normativa y administrativamente el municipio, preguntarse: ¿al interior de mi organización como

me encuentro? ¿de dónde debo partir?, ¿cómo puedo dejar plasmado de manera formal la necesidad del constante cambio organizacional?

El conocimiento interno de mi organización será la clave del éxito para el cambio.

A continuación, presento estrategias derivadas de la revisión de la literatura en materia de cambio organizacional y de la observancia de las obligaciones y marco normativo de un municipio:

### **A. Estrategias de cambio organizacional para la administración pública municipal**



### **B. Conocer el marco normativo del municipio sujeto de estudio**

Marco normativo general en el que se encuentra un municipio:

- Artículo 115 Constitucional
- Constituciones Políticas Estatales
- Ley Orgánica o Códigos Municipales
- Bando de Policía y Buen Gobierno
- Reglamentos Internos

Si bien, en orden descendente se hace mención a los instrumentos jurídicos aplicables, para promover cambios es importante y necesario conocer si el municipio en cuestión cuenta con: reglamento interno, manuales de procedimientos, manuales de organización, programas de trabajo, reglamentos municipales de actividades específicas, minutas, entre otras herramientas normativas y administrativas que le dan forma a su actividad cotidiana.

Derivado de la observancia de estos instrumentos, sabremos si requieren actualización, y de ser así, realizar los trámites conducentes.

Las propuestas de formalización y actualización derivaran de un análisis minucioso del entorno, de necesidades ciudadanas y en estricto apego a derecho.

### **C. Identificar y analizar los procesos que se realizan con inercialidad**

Los principales retos de la administración pública consisten en sobrevivir y adaptarse, por ello continuamente se reforma y se transforma, aun con la inercialidad, que distinguen sus procesos.

Para Tushman & O'Reilly, se generan dos tipos de inercia: la estructural y la cultural.

- La inercia más persistente es la cultural, pues representa la institucionalización de patrones de comportamiento por parte de los individuos.
- La inercia estructural es la resistencia al cambio causada por procedimientos y procesos.

Debido a lo anterior, el medio para alcanzar transformaciones efectivas dentro de las organizaciones con alto índice de institucionalización es el estudio detallado y analítico de sus procesos, estructuras, normativa y características propias.

Dentro de la administración pública municipal, existen actividades que se realizan de manera inercial.

Lo cual afecta:

- Prestación de servicios públicos
- Procesos administrativos

Identificarlos y analizarlos, permitirá establecer planes de acción tendientes a la innovación y desarrollo de nuevas formas de realizar dichas actividades, apegadas a los principios de eficiencia y eficacia del gasto público; así mismo abonará a la transparencia y rendición de cuentas que demanda la sociedad.

Haciendo un paréntesis en la identificación de procesos inerciales, uno que se menciona repetidamente en los cursos de Presupuesto Basado en Resultados (PBR) impartidos anualmente por la Unidad de Evaluación del Desempeño (UED) de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP); es precisamente la elaboración de Presupuesto, el cual debería tener como principal característica al dinamismo.

Es de tomar en cuenta también, que al romper un ciclo de inercialidad, abonamos a disminuir la resistencia al cambio que indudablemente se presentara como consecuencia del cambio organizacional y sus líneas de acción.

#### **D. Formalización de herramientas administrativas**

Con esta estrategia me referencio a la cantidad de documentación escrita dentro de la administración pública municipal. Los cuales pueden ser:

- Manuales
- Descripción de puestos
- Regulaciones
- Políticas
- Normas

- Programas específicos de trabajo de las dependencias
- Etc.

En este sentido, y solo por citar un ejemplo de la capacidad con que se cuenta para la elaboración de estos instrumentos, cito:

Ley de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria del Estado de Tabasco y sus Municipios, Artículo 65: *“Administración aplicará los mecanismos de administración de recursos humanos de las dependencias y entidades y para tal efecto estará facultada para dictar las normas de su funcionamiento y operación”*

En general, el diseño de un marco de referencia procesal y administrativo, mediante documentos normativos y de orden de actividades particulares, abonan a la transparencia y rendición de cuentas en el ejercicio del gasto público.

### **E. Reconocimiento del entorno y resistencia al cambio**

El sindicalismo y la burocracia hacen de la administración pública una organización poco preparada, pesada y abultada, muy difícil de mover; (Castillo García, 1998)

Es natural que exista resistencia al cambio y barreras para su implementación, sobre todo en entornos tan cambiantes como los municipios, por ello el proceso de planeación es fundamental.

Procurando un análisis de profundo autoconocimiento, se deben reconocer las limitantes existentes, tales como:

- Capacidad limitada de infraestructura
- Capacidad limitada de recursos financieros
- Deficiencia en tecnologías de la información
- Deficiencia en los mecanismos de evaluación del desempeño
- Centralismo
- Carencia de una administración adecuada para la dignificación y profesionalización del servicio público.

Aceptar estas limitantes, permitirá enfrentar y manejar la incertidumbre, y diseñar planes de contingencia que minimicen en la medida de lo posible la resistencia al cambio dentro de la organización.

### **III. Perspectiva de los municipios del estado de tabasco**

Los 17 municipios, agrupados en 5 regiones y/o subregiones poseen una dinámica, riqueza natural, cultura, y actividades económicas diversas; si bien, existen centros integradores y planes regionales, cada uno tiene particularidades distintivas.

Históricamente, nuestro estado ha dado numerosos actores y figuras políticas representativas, quienes dan forma a la idiosincrasia de la cultura política; al contar con tantas figuras que permean y se demuestran ser vehementes de la política, de la administración pública, de los derechos sociales, de la justicia y de los valores que erigen nuestro constructo social, hacen que cada elección de autoridades locales, sea una conmemoración a la democracia, y que se potencialicen las posturas e ideologías ciudadanas, en aras de alcanzar el bien común y el desarrollo social. Al existir diferencias ideológicas, se ve afectada la continuidad en el trabajo de las administraciones municipales.

#### **A. Breve Análisis con base en Informe de Resultados de la Cuenta Pública 2020**

Es de resaltar que, en materia de cambio organizacional y de la concepción del municipio como organización, son pocas las herramientas y técnicas administrativas formales con las que cuentan los municipios en Tabasco.

Lo anterior, lo podemos ver reflejado en el Informe de Resultados de la Cuenta Pública 2020 del Órgano Superior de Fiscalización del Estado (OSFE); para fines prácticos únicamente retomaremos un de los puntos del informe, y que describo a continuación; el cual incluye algunos elementos de los señalados en el presente trabajo de investigación:

Respecto al control interno, el OSFE señala:

Es un proceso efectuado por el Órgano de Gobierno, el Titular, la Administración y los demás servidores públicos de una institución, con objeto de proporcionar una seguridad razonable sobre la consecución de los objetivos institucionales y la salvaguarda de los recursos públicos, así como para prevenir la corrupción.

Su implementación coadyuva al monitoreo de los objetivos institucionales, este mecanismo evalúa desde las bases de una institución (misión, visión, normatividad interna, estructura orgánica), hasta la supervisión de todos los procesos que se ejecutan y así como de aquellos factores que interactúan en dichos procesos, estos pueden ser humanos, técnicos, materiales, ambientales, entre otros.

En el ejercicio 2020, el OSFE evaluó el Sistema de Control Interno que opera en los 17 Ayuntamientos Constitucionales, con la finalidad de detectar deficiencias o áreas de mejora en el Entorno de Control en el que se administran y ejercen los recursos, para lo cual se efectuó un estudio y análisis de las evidencias documentales proporcionadas por las entidades fiscalizadas, mediante la aplicación de un cuestionario, el cual fue atendido por los servidores públicos relacionados con la información requerida, a fin de detectar de manera proactiva fortalezas y debilidades en los cinco componentes del Control Interno:

- Ambiente de Control,
- Administración de Riesgos,
- Actividades de Control,
- Información y Comunicación
- y Supervisión

De conformidad con la valoración de las evidencias documentales, se obtuvieron de manera general los siguientes resultados:

<b>Evaluación al Control Interno</b>					
<b>Municipio</b>	<b>Ambiente de Control</b>	<b>Administración de riesgos</b>	<b>Actividades de Control</b>	<b>Información y Comunicación</b>	<b>Supervisión</b>
<b>Balancán</b>	Alto	Medio	Medio	Alto	Alto
<b>Cárdenas</b>	Medio	Medio	Medio	Medio	Medio
<b>Centla</b>	Alto	Medio	Alto	Alto	Alto
<b>Centro</b>	Medio	Medio	Medio	Medio	Bajo

Evaluación al Control Interno					
Municipio	Ambiente de Control	Administración de riesgos	Actividades de Control	Información y Comunicación	Supervisión
Comalcalco	Medio	Medio	Bajo	Bajo	Medio
Cunduacán	Alto	Medio	Bajo	Bajo	Medio
Emiliano Zapata	Alto	Medio	Bajo	Medio	Alto
Huimanguillo	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo
Jalapa	Bajo	Medio	Bajo	Medio	Bajo
Jalpa Méndez de	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo
Jonuta	Medio	Medio	Medio	Bajo	Alto
Macuspana	Medio	Medio	Medio	Bajo	Alto
Nacajuca	Alto	Medio	Medio	Bajo	Bajo
Paraíso	Medio	Medio	Medio	Medio	Medio
Tacotalpa	Medio	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo
Teapa	Medio	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo
Tenosique	Medio	Medio	Bajo	Bajo	Medio

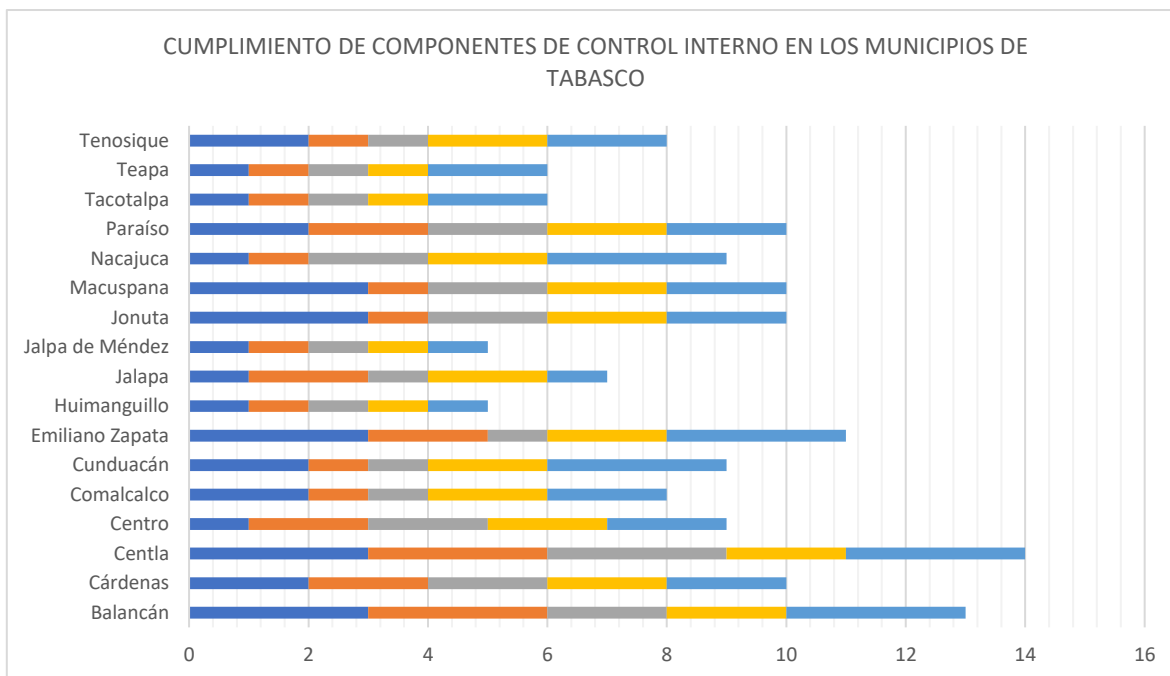
Fuente: Informe de Resultados de la Cuenta Pública 2020

Habiendo un análisis, del nivel de cumplimiento y asignado valor a los niveles de los componentes de control interno:

Nivel	Valor
Bajo	1
Medio	2
Alto	3

Encontramos, que de los Municipios promedian 9 de 15 posibles el cumplimiento del control interno.





De las recomendaciones que realiza el OSFE, una de ellas es considerada parte de las estrategias que promueve este trabajo de investigación:

1. Elaborar y publicar el Lineamiento o documento análogo por el que se emiten las disposiciones en materia de Control Interno para la Administración Pública del Municipio.

Es decir, la formalización normativa.

Dentro del mismo informe, señala:

Es importante resaltar que, los Ayuntamientos de Centro y Macuspana, ya cuentan con sus respectivos lineamientos en materia de Control Interno y Administración de Riesgos, por lo cual solamente deberán integrar y desarrollar la metodología respectiva.

Del análisis y estudio de las evidencias proporcionadas se detectó, adicionalmente lo siguiente:

- a) Respecto al componente Ambiente de Control, la mayoría de las entidades municipales disponen de documentos normativos que soportan la estructura organizacional, pero no se encuentran actualizados.

b) En materia de Administración de Riesgos, todos establecieron un Plan Municipal de Desarrollo, que integra objetivos estratégicos, indicadores y metas, no obstante, no implementaron una metodología para identificar riesgos, a efectos de mitigarlos o controlarlos para evitar su materialización.

De lo anterior, es importante señalar que las administraciones públicas municipales del estado de Tabasco deben gobernar con el apoyo de instrumentos normativos que les permitan desarrollar su capacidad de conducir y responder a las demandas e intereses sociales, con un proceso apto para aminorar los antagonismos sociales, políticos y económicos, gestionando verdaderas acciones satisfactorias a los ciudadanos, y hacerlo de manera eficaz y eficiente.

## **Conclusiones**

Las organizaciones se interpretan como sistemas dinámicos, abiertos, con mecanismos de control y regularidades internas percibidas como estructura.

Por ello, evaluar: procesos, estructuras, lineamientos, técnicas, actores, permitirá llevar a la Administración Pública Municipal a un nuevo nivel, donde existe una verdadera cultura organizacional, basada en el compromiso y el respeto con el usuario final: los ciudadanos sujetos de derechos y participes de la actividad gubernamental.

Fortaleciendo las capacidades institucionales y administrativas de un municipio, permeara en la eficiencia de su gestión, logrando políticas públicas de calidad enfocadas a reducir las brechas de desigualdad.

Es de resaltar que, al ser el nivel de gobierno más próximo a la ciudadanía, el municipio tiene la oportunidad de crear políticas públicas acordes a las necesidades de su población, tomando en cuenta la realidad cultural, política, económica, territorial y ambiental.

Por otro lado, como breve análisis de los municipios del Estado de Tabasco, se observó que estos requieren una impostergable atención a la formalización de reglamentos, lineamientos, manuales, políticas y toda la normatividad necesaria que coadyuve en la transparencia de procesos y en la rendición de cuentas.

Finalmente, resalto la transcendía de entender que la población exige la provisión de servicios públicos de calidad, y la efectividad de sus gobiernos, y que estos deben, adaptarse y actualizarse constantemente, y para ellos los gobiernos municipales son pieza clave para el desarrollo del país en la medida que sus decisiones incidan de manera directa en las condiciones de vida de su población, por lo cual es importante propiciar a la gobernanza como un modelo de gestión gubernamental en el que se incluye a todos los actores de la sociedad y que promueve la transparencia y la rendición de cuentas.

## Bibliografía

- Daft, R. L. (2000). *Teoría y Diseño Organizacional*. International Thomas Editores, S.A. de C.V.
- García, M. C. (1998). *La Administración Pública de México: contexto de su modernización*. Paradigma Servicios Editoriales.
- INEGI. (2017). *Gobernanza: una revisión conceptual y metodológica*. Documentos de análisis y estadística.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). (agosto de 2021). EN NÚMEROS, DOCUMENTOS DE ANÁLISIS Y ESTADÍSTICAS. Obtenido de <https://www.inegi.org.mx/>: [https://www.inegi.org.mx/contenidos/productos/prod\\_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva\\_estruc/889463904205.pdf](https://www.inegi.org.mx/contenidos/productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_estruc/889463904205.pdf)
- Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal (INAFED). (2004). *Guía para el Buen Gobierno Municipal*.
- Órgano Superior de Fiscalización del Estado. (2020). *Informe de Cuenta Pública*, Tomo 1.
- Pérez Vallejo, L. M., Vilarino Corella, C., & Ronda Pupo, G. (2017). *El cambio organizacional como herramienta para coadyuvar con la implementación de la estrategia*. Ingeniería Industrial.
- Rodríguez Castillo, L. (2012). *MUNICIPIO, INNOVACIÓN Y DESARROLLO EN LATINOAMÉRICA*. Revista Pueblos y Fronteras Digital, 7(13),2-7.
- Romero, J., Matamoros, S., & Campo, C. (2013). *Sobre el cambio organizacional. Una revisión bibliográfica*. INNOVAR. Revista de Ciencias Sociales y Administrativas.

---

# INNOVACIÓN Y GESTIÓN PÚBLICA



---




**Dirección:** Boulevard Adolfo Ruiz Cortines esquina  
Av. de Las Américas s/n, Local G3 planta alta, Plaza  
City Center Service. 86100 Villahermosa.



[www.iaptabasco.org.mx](http://www.iaptabasco.org.mx)

 IAP Tabasco, A. C.  @IAPTabascoac

 iaptabascoac  [www.iaptabasco.org.mx](http://www.iaptabasco.org.mx)