

## Eficiencia Administrativa Municipal: El Caso Progreso de Obregón, Hidalgo en 2025

## Municipal Administrative Efficiency: The Case of Progreso de Obregón, Hidalgo in 2025

José W. Barrera-Vázquez <sup>a</sup>, Georgina L. Fernández-Fernández <sup>b</sup>, Marcos D. Bernal-Ramírez <sup>c</sup>

---

### Abstract:

This study analyzes the influence of job category structure, profile-function alignment, and the level of professionalization and operational training of public servants within the municipal public administration of Progreso de Obregón, Hidalgo. A mixed-methods approach was adopted, combining qualitative elements from documentary and regulatory analysis with quantitative data from secondary sources regarding municipal operational and administrative efficiency. Findings reveal a formalized organizational structure with a significant presence of temporary positions, alongside a low volume of detailed public data on profiles and training mechanisms for municipal public servants. These significant deficiencies in transparency and the publication of municipal information hinder a more rigorous evaluation of administrative efficiency. The study concludes that the lack of comprehensive professionalization, coupled with opacity in personnel management, limits the municipality's capacity to achieve efficiency and quality in public administration, marking a gap between normative frameworks and practical implementation.

### Keywords:

*Municipal Public Administration, Professionalization, Operational Efficiency, Service Quality, Progreso de Obregón*

---

### Resumen:

El presente estudio analiza la influencia de la estructura de las categorías de los puestos, la alineación de perfiles con funciones, y el nivel de profesionalización y capacitación operativa de los servidores públicos en la administración pública municipal en el contexto del municipio de Progreso de Obregón, Hidalgo. Para ello, se optó por una metodología de enfoque mixto, con elementos cualitativos que van desde el análisis documental y de la normatividad vigente, complementada con datos cuantitativos con fuentes secundarias respecto a la operatividad y la eficiencia administrativa en el municipio. Los hallazgos muestran una estructura organizacional formalizada con una notable presencia de puestos eventuales, así como un volumen bajo de datos públicos detallados sobre los perfiles y los mecanismos de capacitación de los servidores públicos municipales. Dichas deficiencias significativas en materia de transparencia y publicación de información municipal, lo que obstaculiza la realización de una evaluación más rigurosa sobre la eficiencia administrativa. El trabajo concluye que la falta de una profesionalización integral junto a la opacidad en la gestión de personal limita la capacidad del municipio de alcanzar la eficiencia y calidad en la gestión pública. Marcando una brecha entre la normatividad y la implementación práctica.

### Palabras Clave:

*Administración Pública Municipal, Profesionalización, Eficiencia Operativa, Calidad de Servicios, Progreso de Obregón.*

---

<sup>a</sup> José W. Barrera Vázquez | Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo | ICSHU| Pachuca-Hidalgo | México, <https://orcid.org/0009-0000-3676-4545>, Email: [ba382151@uaeh.edu.mx](mailto:ba382151@uaeh.edu.mx)

<sup>b</sup> Georgina L. Fernández Fernández | Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo | ICSHU| Pachuca-Hidalgo | México, <https://orcid.org/0000-0002-0491-1368>, Email: [georgina.fernandez@yahoo.com.mx](mailto:georgina.fernandez@yahoo.com.mx)

<sup>c</sup> Marcos D. Bernal Ramírez | Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo | ICSHU| Pachuca-Hidalgo | México, <https://orcid.org/0009-0002-0799-5533>, Email: [marco\\_bernal@uaeh.edu.mx](mailto:marco_bernal@uaeh.edu.mx)

## **Introducción**

La administración pública municipal constituye el nivel de gobierno más cercano a la ciudadanía y, por lo tanto, es de gran importancia para el desarrollo local y la provisión de servicios públicos. Sin embargo, en México, los municipios enfrentan desafíos persistentes que limitan su capacidad para brindar dichos servicios e impulsar el desarrollo de manera efectiva. Entre estos desafíos se encuentran el excesivo centralismo en la toma de decisiones gubernamentales, la prevalencia de intereses políticos desde el nivel federal sobre las necesidades regionales, y una marcada dependencia política y económica a causa de la insuficiente capacidad de contar con ingresos propios (Ziccardi, 2006).

Por ello, la capacidad operativa de la gestión municipal, se percibe de forma negativa, lo que impide el pleno desarrollo de sus posibilidades de actuación (Ziccardi, 2006). Esta situación generalizada en gran parte de los municipios del país sugiere que las problemáticas observadas para el contexto del municipio de Progreso de Obregón forman parte de un patrón sistémico dentro de la estructura federal mexicana. A raíz, de la inercia y la capacidad de gestión que, a pesar de los esfuerzos locales, la acción de los municipios se encuentra limitados por factores externos, como la financiación, la dependencia de las aportaciones o las relaciones intergubernamentales, lo que, a su vez, puede obstaculizar su desarrollo y la eficiencia en la prestación de servicios públicos (Arellano-Gault, 2018).

En este contexto, el presente trabajo se enfoca en el caso del municipio de Progreso de Obregón, Hidalgo, para abordar la siguiente pregunta central de investigación: ¿Cómo la estructura administrativa actual de los municipios, en conjunto con el nivel de profesionalización y capacitación de los servidores públicos, influyen en la eficiencia operativa y la calidad percibida de los servicios públicos en la administración pública del municipio de Progreso de Obregón? Esta pregunta busca desentrañar la compleja interacción entre los componentes organizacionales de la administración municipal. Para responder la pregunta, se analizará la tipología de puestos (de confianza, de base, eventuales) presentes en los tabuladores salariales y organigramas municipales, así como la correspondencia entre los requisitos formales de los perfiles (según el Manual de Organización y el catálogo estatal) y las funciones asignadas. Asimismo, se examinará el estado de la profesionalización y capacitación del personal, considerando tanto las directrices estatales como la limitada evidencia de programas específicos a nivel municipal (Presupuesto de Egresos, (2024) Con la finalidad de establecer una conexión entre la eficiencia operativa municipal y la

calidad percibida de los servicios, utilizando datos disponibles sobre percepción ciudadana a nivel estatal y evaluando los mecanismos de transparencia municipal (Arellano-Gault, 2018).

La relevancia de esta investigación se manifiesta en varias dimensiones. En el ámbito académico, el estudio contribuye al conocimiento sobre la gestión pública local en México, un campo donde la influencia de las dinámicas políticas en las prácticas administrativas es un factor constante. Al integrar marcos teóricos consolidados (como los de Weber, Osborne & Gaebler, Aguilar Villanueva, Merino y Arellano Gault con la observación empírica. A pesar de las limitaciones de datos, se busca ofrecer una comprensión más profunda de los desafíos y oportunidades para la mejora administrativa a nivel municipal. El estudio responde a la necesidad de un mejor conocimiento de la realidad municipal (Ziccardi, 2006). Por tal motivo, la investigación es pertinente en el contexto local de mejora en la eficiencia y la transparencia en la administración pública hidalguense.

Entre los objetivos de la investigación, se parte de un objetivo general orientado a evaluar cómo la organización de puestos, los perfiles de personal y la profesionalización inciden en la eficiencia operativa y la calidad percibida de los servicios en la administración pública de Progreso de Obregón (Arellano & Lepore, 2004). Del cual, se desprenden los objetivos específicos como diagnosticar la situación actual de la estructura de categorías de puestos y los perfiles requeridos en la administración municipal de Progreso de Obregón. El cual, implica análisis de los organigramas formales de la administración municipal y los tabuladores salariales para identificar y describir la distribución de los tipos de puestos (confianza, base, eventuales) por área.

El segundo de los objetivos específicos consiste en analizar el nivel de implementación y el avance del sistema de profesionalización y capacitación de los servidores públicos en el municipio. A través de mecanismos formales de profesionalización, como la obligación de ciertos funcionarios de obtener certificaciones de competencia laboral. Considerando la necesidad de mayores capacidades y conocimientos político-técnicos para un mejor desempeño (Ziccardi, 2006). Como tercer objetivo, evaluar la percepción de la ciudadanía sobre la eficiencia y calidad de los servicios municipales en Progreso de Obregón, basado en datos de la Encuesta Nacional de Calidad e Impacto Gubernamental (ENCIG-2023). Se analizarán los niveles generales de satisfacción, los problemas comunes en los trámites y la percepción de la capacidad de respuesta. Por cuarto y último objetivo específico, establecer la

relación entre la estructura de puestos, los perfiles, la profesionalización y la eficiencia/calidad percibida de los servicios municipales, lo que sintetiza los hallazgos de los objetivos anteriores estableciendo relaciones causales de la profesionalización de los servidores públicos con la eficiencia operativa de la administración pública municipal.

### **Marco Teórico**

A nivel municipal, el rol de la administración pública es de vital importancia, ya que representa la instancia de gobierno más cercana con la gente, se trata del nivel de gobierno responsable de atender sus necesidades más inmediatas y de impulsar el desarrollo local (Ziccardi, 2006). Por ello, la gobernanza, un concepto central en la gestión pública contemporánea, se fundamenta en principios que buscan asegurar una administración eficaz y responsable (Arellano-Gault, 2020). Estos principios incluyen la participación democrática, el respeto a los derechos humanos, el estado de derecho, la ética pública, la rendición de cuentas, la apertura y la transparencia, una administración de calidad, eficaz y eficiente, el liderazgo, las competencias y capacidades, la capacidad de reacción, una sólida gestión económico-financiera, la sostenibilidad y orientación a largo plazo, y la apertura al cambio e innovación (García del Castillo, 2006). La adhesión a estos principios es crucial para que la administración municipal cumpla su función de servicio al interés general (LOAPEH, 2024).

La importancia de una administración de calidad, eficaz y eficiente, junto con el desarrollo de liderazgo, competencias y capacidades, se destaca como un pilar fundamental de la buena gobernanza. Lo que implica que las deficiencias en la profesionalización del personal y en la efectividad de las estructuras organizacionales son problemas internos que impactan directamente en la capacidad del municipio para operar bajo los principios de buena gobernanza (Morales, 2011). La falta de estos atributos puede generar una brecha entre las aspiraciones de un gobierno transparente y eficiente y la realidad operativa, afectando la confianza ciudadana y la calidad de los servicios (Aguilar, 2020).

Para poder abordar esta problemática, es necesario comenzar con la revisión de la literatura clásica. Para comenzar, la teoría de la burocracia de Max Weber (1983) proporciona un marco fundamental para comprender la organización de la administración pública. Weber es quien concibe la burocracia como una forma de gestión social caracterizada por una estructura jerárquica que clasifica a las personas en rangos o niveles. En su modelo de dominación legal-racional, la burocracia

sustenta su autoridad en el saber y en estar sujeta a funciones establecidas por normas, lo que constituye su racionalidad fundamental (Weber, 1983).

Tal cuál, como se organiza la estructura y distribución de funciones a nivel municipal. Entre las características principales de una organización burocrática ideal incluyen el principio de las atribuciones oficiales fijas (donde las actividades se distribuyen según leyes y reglas), el principio de la jerarquía funcional, la dependencia de documentos y empleados, la exigencia de formación profesional, la demanda de máximo rendimiento y la naturaleza aprensible del cargo. El funcionario burocrático, en este ideal, posee alta formación profesional, se ciñe a las exigencias de su cargo, recibe una remuneración fija y tiene la expectativa de una carrera dentro del servicio público (Martínez, 2016).

Sin embargo, la aplicación de este modelo ideal en la administración pública municipal mexicana a menudo se enfrenta a realidades complejas. Como se mencionó anteriormente, la tensión entre el ideal de una burocracia meritocrática y racional y las realidades políticas observadas en los municipios mexicanos es notable. Un factor político relevante es el predominio de una facción política en el ayuntamiento, donde la decisión del alcalde puede imponerse sobre la pluralidad de intereses (Ziccardi, 2006).

Esta situación puede llevar a que muchos puestos clave sean designaciones políticas en lugar de selecciones basadas en el mérito, lo que contradice los principios de profesionalización y puede generar una desalineación entre los perfiles requeridos y las competencias reales del personal. Es en este momento donde se da la presencia de numerosos puestos temporales en los tabuladores salariales municipales, lo que dificulta las condiciones de establecer un modelo de carrera burocrática estable y con expectativas de permanencia, afectando la continuidad de los programas y la experiencia institucional. Esta divergencia entre el ideal weberiano y la práctica municipal puede socavar la eficiencia esperada de una estructura organizacional bien definida (Martínez, 2016).

Por su parte, Luis F. Aguilar Villanueva (2020) aborda la evolución de la administración pública y la gestión municipal, destacando la Nueva Gestión Pública (NGP) como un conjunto de reglas institucionales que los gobiernos formulan para guiar, controlar y motivar al servicio público (Aguilar, 2020). La NGP busca una administración más ligera y sustantiva, promoviendo la descentralización de decisiones y la creación de agencias administrativas descentralizadas con configuraciones no burocráticas. Del mismo modo, Aguilar (2020) señala que

la eficiencia es resultado de conductas individuales como parte de un sistema administrativo en su conjunto, de cómo está organizado y dirigido el trabajo en el gobierno.

Por otro lado, la profesionalización del servicio público, a menudo materializada a través del Servicio Profesional de Carrera (SPC), es un recurso institucional diseñado para asegurar que el desempeño de los servidores públicos esté alineado con sus puestos y que actúen de la manera más imparcial posible, priorizando el servicio a la ciudadanía sobre intereses partidistas o personales (Merino, 2012). Los propósitos fundamentales del SPC incluyen garantizar la igualdad de oportunidades en el ingreso, permanencia y promoción a cargos públicos con base en el mérito; aumentar la eficacia y eficiencia gubernamentales; mejorar la productividad de las burocracias; fortalecer la seguridad laboral; asegurar una capacitación técnica continua y útil; y, en última instancia, promover el desarrollo y la profesionalización del servicio público (Ruíz-López, 2023).

Este modelo busca superar la burocracia tradicional rígida y orientar la administración hacia resultados y la rendición de cuentas. Por ello, y por la falta de datos detallados y públicamente disponibles de los municipios (ITAIH, 2017) estos modelos sugieren que la profesionalización podría ser más cumplimiento formal para roles específicos que un sistema integrado y consistentemente financiado en toda la administración municipal. Esta situación podría explicar la persistencia de desafíos en el desarrollo de capacidades y conocimientos político-técnicos en el personal (Ziccardi, 2006).

La eficiencia y la calidad en la provisión de servicios públicos son conceptos fundamentales en la administración pública moderna. David Arellano-Gault (2012) subraya la importancia de evaluar el desempeño en las organizaciones públicas, especialmente ante la creciente escasez de recursos y el aumento de las necesidades ciudadanas. Su enfoque de Gestión por Resultados (GpR) propone que las instituciones públicas deben ir más allá del cumplimiento de procedimientos y normas, buscando soluciones más eficientes a los problemas sociales y rindiendo cuentas en términos de insumos y actividades, además de efectos, resultados e impactos medibles (García, 2013).

A partir de un paradigma post-burocrático implica un cambio de valores, pasando de una visión eficientista a una que prioriza la calidad y el valor de resultado para los clientes (ciudadanos), y de la administración de cosas a la producción de servicios. La eficiencia, en este sentido,

mejora con la especialización de funciones (Arellano-Gault, 2017).

En cambio, Osborne y Gaebler (1992), abogan por transformar el sector público para que opere con eficiencia y productividad de las empresas privadas. Sin embargo, también se reconoce que las innovaciones gubernamentales pueden tener una alta tasa de fracaso y que el problema fundamental no siempre reside en la ineptitud administrativa, sino en la sobrecarga de mandatos políticos. La capacidad de Progreso de Obregón para demostrar eficiencia y calidad se ve directamente afectada por la disponibilidad de información. Los hallazgos de auditoría (ASEH, 2023) que indican el incumplimiento del municipio en la generación y publicación de información conforme a la Ley General de Contabilidad Gubernamental (LGCG, 2025) y la Ley de Transparencia representan un obstáculo fundamental para medir la eficiencia y la calidad según los principios de la GpR de Arellano Gault (2017). Esta falta de transparencia en la rendición de cuentas impide que el municipio demuestre impactos medibles y sea verdaderamente orientado a resultados, y la mejora continua en la prestación de servicios.

Finalmente, la revisión del marco normativo que rige la administración pública municipal en Hidalgo funge como pieza fundamental para comprender las bases legales de su organización y funcionamiento. La Ley Orgánica Municipal para el Estado de Hidalgo (2025) es el instrumento legal primario que regula la organización y el funcionamiento de los municipios en la entidad. La cual, establece las directrices para la estructura municipal, la prestación de servicios públicos y los derechos de los ciudadanos, incluyendo el acceso a la transparencia y la información pública municipal (LOMEH, 2025). La reciente actualización de esta ley subraya la dinámica legislativa en curso para adaptar la gobernanza municipal a las necesidades actuales.

De igual manera, regula la organización y el funcionamiento de la Administración Pública Centralizada y Paraestatal del Estado. Además, mandata la coordinación entre las dependencias estatales y las administraciones municipales en diversos asuntos (. Esta ley también establece requisitos para los titulares de las dependencias, exigiendo idoneidad para el cargo y contar con experiencia profesional (LOAPEH, 2025). Por ello, es importante señalar que, la existencia de un marco legal tan robusto a nivel estatal establece un ideal normativo claro para la administración pública municipal como la de Progreso de Obregón.

## **Metodología**

La presente investigación optó por un enfoque mixto, con un predominio de enfoque cualitativo en el análisis documental y normativo. Este enfoque fue complementado con elementos cuantitativos derivados de estadísticas disponibles, como la distribución de puestos y, en medida de datos presupuestarios y de percepción ciudadana a nivel estatal para tener un panorama general de la situación sobre percepción de calidad de prestación de servicios públicos de primera necesidad. Por ello, el diseño de la investigación es de tipo descriptivo-correlacional, con un alcance transversal. El cual, se centró en la situación actual de la administración pública de Progreso de Obregón para el año 2025. Aunque el foco principal es sincrónico, se analizaron tendencias de períodos pasados, cuando los datos lo permitieron para proporcionar un contexto general de los hallazgos.

Acerca de las fuentes de investigación, se basó en el análisis de fuentes oficiales y plataformas digitales y bases de datos para obtener documentos vigentes del estatus municipal. Entre las principales fuentes se encuentran, los portales de transparencia, así como la consulta de la documentación oficial municipal, misma que Incluyó organigramas (versiones 2021-2024 y anteriores como la estructura de 2018, los manuales de organización y de puestos (Manual de Organización 2020-2024), reglamentos internos de personal (Reglamento de la Administración Pública Municipal, 2018), y tabuladores salariales (2025). De igual manera, la revisión de la normativa estatal y federal para brindar un contexto general, como la Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de Hidalgo (2024), así como las bases de datos públicas propias del INEGI (para indicadores sociodemográficos a nivel estatal y municipal y la Plataforma Nacional de Transparencia (PNT) para información financiera y de cumplimiento de transparencia. Finalmente, los informes de la auditoría del Estado de Hidalgo sobre el municipio de Progreso de Obregón.

Entre las variables de estudio, el trabajo se enfoca en la organización orgánica y la distribución de perfiles a partir de los tipos y números de puestos. A partir del análisis de las categorías de puestos (confianza, base, eventuales, directivos, operativos) presentes en los tabuladores salariales y organigramas. La cuantificación precisa del número total de puestos por categoría y área, así como la distinción entre puestos ocupados y vacantes, se vio limitada por la disponibilidad de datos. De igual manera, el análisis del contenido de manuales de organización y de puestos y reglamentos internos de personal (Gaceta municipal, 2018). Donde se expongan los requisitos como

la escolaridad y experiencia, las funciones asignadas por perfil de puesto y la antigüedad promedio del personal.

Del mismo modo, las variables sobre el nivel de profesionalización de los servidores públicos municipales, con un enfoque en la implementación programas de capacitación, presupuesto asignado a la profesionalización: La inversión específica del municipio en profesionalización fue una limitación significativa, ya que los datos presupuestarios disponibles corresponden principalmente a asignaciones estatales generales o por fondo a los municipios (Presupuesto de egresos, (2024) Así mismo, acerca de la eficiencia y calidad percibida desde un panorama general del estado por la insuficiencia de datos municipales. Para ello, se revisaron los datos de la Encuesta Nacional de Calidad e Impacto Gubernamental (ENCIG-2023) para el estado de Hidalgo.

Para el procedimiento de la investigación, con orientación predominante al análisis documental, comenzó con la recopilación sistemática de todos los documentos identificados, utilizando un protocolo de extracción de datos para organizar la información relevante sobre la estructura organizacional, los requisitos de los puestos, los mandatos de profesionalización y los indicadores de desempeño disponibles (Cañas, 2013). Seguido de la organización de la información por categorías temáticas: organizacional (estructura, puestos, funciones), de personal (perfiles, requisitos, tipos de nombramiento), de profesionalización y de servicios. Finalmente, se realizó un análisis de contenido cualitativo de los manuales y reglamentos para identificar la formalización de procesos, las descripciones de puestos y las políticas de gestión de personal. Los informes de auditoría fueron analizados para extraer hallazgos relacionados con la transparencia, el control interno y la eficiencia (ASEH, 2023).

En cambio, el análisis de puestos con la elaboración de tablas de distribución de puestos por categoría y área, basándose en los tabuladores salariales y organigramas. Se documentaron las limitaciones en la obtención de números exactos y la distinción entre puestos ocupados y vacantes. Contemplando el área de la profesionalización con cifras sobre la inversión presupuestal a nivel estatal para capacitación como un indicador indirecto. Se cuantificó el número de servidores públicos que participaron en capacitaciones estatales sobre transparencia con alcance municipal (ITAIH, 2017). Finalmente, estadísticas descriptivas de los resultados de la ENCIG 2023 para el estado de Hidalgo como porcentajes de satisfacción y problemas reportados.

Resultados

La administración pública municipal de Progreso de Obregón opera bajo una estructura organizacional formalizada, definida en su Organigrama 2021-2024 (datos más recientes) y el Manual de Organización 2020-2024. Estos documentos establecen las áreas funcionales, la jerarquía y las principales responsabilidades de cada dirección y jefatura. En cambio, el tabulador de sueldos de 2025 proporciona una visión detallada de las categorías de puestos y su remuneración, lo que permite inferir la distribución jerárquica y la asignación de recursos humanos. Este tabulador incluye puestos de alto nivel como el presidente Municipal, Síndicos y Regidores, así como directores, subdirectores, Jefaturas, y personal operativo y auxiliar.

Tabla 1

Distribución de Categorías de Puestos por Área de la Administración Municipal de Progreso de Obregón (2025)

Área de Adscripción	Puesto	Remuneración Mensual Bruta (MXN)	Tipo de Puesto (Inferido)
H. ASAMBLEA	SINDICO	\$37,262.33	Confianza
H. ASAMBLEA	REGIDOR	\$26,213.62	Confianza
DESPACHO MUNICIPAL	PRESIDENTE MUNICIPAL	\$51,371.95	Confianza
DESPACHO MUNICIPAL	COORDINADOR DE DESPACHO	\$15,215.20	Confianza
SECRETARIA GENERAL MUNICIPAL	SECRETARIO GENERAL	\$23,725.93	Confianza
TESORERIA MUNICIPAL	TESORERA	\$23,725.93	Confianza
CATASTRO MUNICIPAL	DIRECTOR B	\$17,388.80	Confianza

Área de Adscripción	Puesto	Remuneración Mensual Bruta (MXN)	Tipo de Puesto (Inferido)
PLANEACIÓN URBANA Y OBRAS PÚBLICAS	DIRECTOR C	\$23,725.93	Confianza
CULTURA	DIRECTOR	\$15,215.20	Confianza
UNIDAD DE ACCESO A LA INFORMACIÓN	DIRECTOR E	\$17,388.80	Confianza
ECOLOGÍA Y TURISMO	DIRECTOR F	\$17,388.80	Confianza
INSTANCIA DE LA MUJER	TITULAR DE INSTANCIA DE LA MUJER	\$17,388.80	Confianza
OFICIALÍA CONCILIADORA	OFICIAL CONCILIADOR	\$17,388.80	Confianza
ÓRGANO INTERNO DE CONTROL	TITULAR DEL ÓRGANO INTERNO DE CONTROL	\$23,725.93	Confianza
REGLAMENTOS Y ESPECTÁCULOS	DIRECTOR D	\$17,388.80	Confianza
UNIDAD JURÍDICA	JURÍDICO A	\$23,725.93	Confianza
OFICIALÍA MAYOR DEL AYUNTAMIENTO	OFICIAL MAYOR DEL AYUNTAMIENTO	\$17,388.80	Confianza
SERVICIOS MUNICIPALES	OFICIAL MAYOR	\$18,475.60	Confianza

Área de Adscripción	Puesto	Remuneración Mensual Bruta (MXN)	Tipo de Puesto (Inferido)
SISTEMA DIF MUNICIPAL	SUB DIRECTOR DE DIF	\$13,041.60	Confianza
PLANEACIÓN	DIRECTOR G	\$17,388.80	Confianza
SEGURIDAD PÚBLICA Y TRANSITO MUNICIPAL	DIRECTOR N	\$20,649.20	Confianza
PROTECCIÓN CIVIL	DIRECTOR J	\$17,388.80	Confianza
SECRETARÍA DE RELACIONES EXTERIORES	JEFA DE OFICINA	\$17,388.80	Confianza
SERVICIOS MUNICIPALES	BARRENDERO A	\$7,567.48	Base/ Operativo
SERVICIOS MUNICIPALES	ALBAÑIL	\$12,540.00	Base/ Operativo
SISTEMA DIF MUNICIPAL	EDUCADORA A	\$7,567.47	Base/ Operativo
SERVICIOS MUNICIPALES	(EVENTUAL) AYUDANTE GENERAL E	\$11,495.00	Eventual
SERVICIOS MUNICIPALES	(EVENTUAL) ALBAÑIL 1	\$12,540.00	Eventual
JUBILADOS	JUBILADO A	\$8,549.53	Jubilado

Elaboración propia con base al tabulador de Sueldos del Municipio de Progreso de Obregón, Hidalgo 2025.

La tabla detalla la distribución de puestos por área y su remuneración, revelando una estructura jerárquica clara. La inclusión de puestos "Eventual" sugieren una dependencia significativa de personal temporal. Esta situación podría generar una falta de continuidad y estabilidad en la prestación de servicios, ya que el personal temporal a menudo carece de la seguridad laboral y las oportunidades de desarrollo a largo plazo que son fundamentales para la construcción de una burocracia profesional y eficiente (Ruíz López, 2023).

En el análisis de los perfiles, en el manual de organización municipal (Periódico Oficial, 2024) se establecen los objetivos y funciones generales de cada área, lo que permite una comprensión de las responsabilidades de cada cargo. Sin embargo, las descripciones de perfiles en el ámbito municipal son a menudo generales. Por ejemplo, el Reglamento de la Administración Pública Municipal (2024) establece requisitos amplios para los titulares de las dependencias, como ser ciudadano mexicano y preferentemente originario o vecino del municipio, sin especificar detalladamente la experiencia profesional o la idoneidad técnica. Esto contrasta con el Catálogo General de Puestos (2024) del Gobierno del Estado de Hidalgo, que para puestos estatales de "Base" y "Confianza" sí detalla requisitos de escolaridad (desde Bachillerato para muchos puestos operativos y administrativos), con experiencia de 1 a 2 años para la mayoría de los roles, o ninguna para auxiliares y operativos básicos, y conocimientos específicos para cada denominación de puesto (Oficialía Mayor, 2019).

La diferencia en la especificidad de los requisitos entre el nivel estatal y lo que se infiere a nivel municipal sugiere que la alineación de perfiles con funciones en Progreso de Obregón podría ser menos rigurosa de lo estimado en la documentación oficial en el estado. Ya que, la cláusula de "preferentemente originario o vecino del Municipio" (Gaceta Municipal, 2018) si bien busca promover el arraigo local, podría inadvertidamente limitar el universo de candidatos y priorizar lazos locales sobre cualificaciones profesionales. Esto puede contribuir a la problemática de una capacidad de gestión municipal subvaluada (García del Castillo, 2006) afectando la eficiencia si los puestos no son ocupados por el personal más idóneo y capacitado.

En cambio, acerca de la profesionalización y capacitación en la administración pública municipal de Progreso de Obregón muestra una implementación formal para ciertos roles, aunque la información detallada sobre programas y presupuestos específicos del municipio es limitada Comenzando con el manual de organización municipal para el periodo 2020-2024 establece que ciertos



servidores públicos municipales clave, como los titulares de la Secretaría General Municipal, Tesorería Municipal, Contraloría, y otras unidades, deben participar en el Sistema de Profesionalización del Servicio Público Municipal y obtener una certificación de competencia laboral dentro del primer año de su nombramiento. Un ejemplo concreto de este requisito es la convocatoria para el titular del Órgano Interno de Control Municipal (2024)<sup>1</sup>, que exige título profesional en Derecho o Contaduría Pública, y al menos uno o dos años de experiencia en materias jurídicas, de fiscalización o administrativas. Esto indica un esfuerzo dirigido a profesionalizar roles de supervisión y control.

Sin embargo, los presupuestos de egresos del Estado de Hidalgo para 2024 y 2025 muestran asignaciones para capacitación a nivel estatal, incluyendo rubros como "Capacitación y certificación" y "Becas y otras ayudas para programas de capacitación". Si bien Progreso de Obregón recibe aportaciones por fondo del estado, no se especifica la proporción destinada a la capacitación de su personal.

Tabla 2

*Inversión Presupuestal en Capacitación del Gobierno del Estado de Hidalgo (2024-2025)*

Concepto de Gasto (Nivel Estatal)	Monto Presupuestado 2025 (MXN)	Monto Presupuestado 2024 (MXN)
Capacitación y certificación	\$8,205,433	No especificado
Becas y otras ayudas para programas de capacitación	\$130,000,000	No especificado
Apoyos para promoción, producción, capacitación y comercialización (artesanos)	No especificado	Sí, mencionado como apoyo

Fuente: Elaboración propia con base a datos del Presupuesto de Egresos del Estado de Hidalgo,

<sup>1</sup> Convocatoria pública para seleccionar al titular del Órgano Interno de Control del municipio de Progreso de Obregón, estado de Hidalgo, administración 2024-

Ejercicios Fiscales 2024 y 2025.

Esta tabla muestra la inversión estatal en capacitación, la cual puede beneficiar indirectamente a los municipios. No obstante, la ausencia de datos específicos sobre el presupuesto municipal de Progreso de Obregón para la capacitación de su propio personal representa una limitación significativa. En cuanto a la participación en programas de profesionalización, los informes del Instituto de Transparencia, Acceso a la Información Pública Gubernamental y Protección de Datos Personales del Estado de Hidalgo ITAIH (2017) indican esfuerzos estatales significativos para capacitar a servidores públicos en materia de transparencia y protección de datos. Por ejemplo, en 2015, 4008 servidores públicos del estado de Hidalgo fueron capacitados en temas vinculación con municipios. En 2017, 2821 servidores públicos participaron en cursos y talleres presenciales sobre acceso a la información y protección de datos personales. Progreso de Obregón, como sujeto obligado a la transparencia, debería estar recibiendo y participando en estas capacitaciones.

El alcance de las iniciativas de capacitación a nivel estatal, que incluyen la vinculación con los municipios es limitado ya que, si bien estos datos no son específicos para Progreso de Obregón, demuestran que existen oportunidades de formación y que un número considerable de servidores públicos en Hidalgo se beneficia de ellas. Esto sugiere que el municipio tiene acceso a recursos de profesionalización, aunque la extensión de su aprovechamiento por parte de todo el personal y la existencia de programas internos complementarios no se detallan en las fuentes disponibles.

La disparidad entre el énfasis estatal en directrices de profesionalización exhaustivas y la evidencia fragmentada de esfuerzos de profesionalización específicos del municipio sugiere que el caso de Progreso de Obregón puede reconocer formalmente la necesidad de profesionalización en roles clave, podría carecer de una estrategia sistemática e integrada para el desarrollo continuo de su fuerza laboral (Arellano-Gault, 2020). Esto podría resultar en una distribución desigual de competencias y no permitiría aprovechar plenamente los beneficios de un sistema basado en el mérito, lo que afectaría la eficiencia administrativa general (Periódico Oficial, 2022).

2027.



En un acercamiento a los hallazgos, la evaluación de la percepción ciudadana sobre la eficiencia y calidad de los servicios municipales en Progreso de Obregón se ve limitada por la ausencia de encuestas de satisfacción en las fuentes consultadas (Morales, 2011). La principal fuente de datos es la Encuesta Nacional de Calidad e Impacto Gubernamental ENCIG (2023) del INEGI, que proporciona información a nivel estatal para Hidalgo. Los datos de la ENCIG 2023 para el estado de Hidalgo revelan que el 82.6% de los usuarios se sintieron satisfechos en términos generales al realizar pagos, trámites o solicitudes de servicios públicos. Sin embargo, la encuesta también indica que el 36.1% de los usuarios en Hidalgo experimentaron algún tipo de problema al realizar trámites o solicitudes de servicios públicos, siendo las barreras al trámite el problema más frecuente (78.9%). En cuanto a servicios específicos, el 89.8% de la población de 18 años o más contaba con servicio de drenaje y alcantarillado adecuado, y el 25.8% declaró que se realizan labores de limpieza de manera constante. Solo el 29.1% experimentó atención inmediata al reportar fallas en el servicio de alumbrado público (ENCIG, 2023).

**Tabla 3**

*Percepción de Satisfacción Ciudadana con Servicios Públicos en Hidalgo (2023)*

Indicador de Satisfacción (Hidalgo)	Porcentaje de Satisfacción / Ocurrencia
Satisfacción general con pagos, trámites o solicitudes de servicios públicos	82.6%
Problemas al realizar pagos, trámites o solicitudes de servicios públicos	36.1%
Problema más frecuente: Barreras al trámite	78.9% (de quienes tuvieron problemas)
Servicio de drenaje y alcantarillado conectado a vivienda	89.8%

Labores de limpieza de manera constante 25.8%

Atención inmediata a fallas en alumbrado público 29.1%

Fuente elaboración propia con base al informe de la Encuesta Nacional de Calidad e Impacto Gubernamental (ENCIG, 2023) para Hidalgo.

Sin ser el caso específico del municipio de Progreso de Obregón, ofrece un panorama general de la percepción ciudadana en el estado. La necesidad de utilizar estos datos indirectos se debe a la ausencia de encuestas de satisfacción específicas y públicamente disponibles para el municipio. Lo que abre un área de oportunidad para implementar mecanismos estructurados de retroalimentación ciudadana para la administración de Progreso de Obregón, lo cual puede verse traducida en una comprensión clara y basada en datos sobre cómo se perciben sus servicios, dando como resultado en mejoras específicas en eficiencia y calidad que respondan a las necesidades directas de los ciudadanos, un principio clave de la administración pública orientada a la ciudadanía (Arellano & Lepore, 2004).

Finalmente, los hallazgos revelan una serie de relaciones que impactan la eficiencia operativa y la calidad percibida de los servicios municipales en Progreso de Obregón. En primer lugar, la notable presencia de ciertos puestos "eventuales" en el tabulador salarial sugiere una posible inestabilidad en la fuerza laboral municipal. Dicha dependencia de personal temporal podría afectar la continuidad de los programas, la acumulación de memoria institucional y el desarrollo de habilidades a largo plazo, lo que a su vez podría mermar la calidad y consistencia de los servicios (Ruíz López, 2023). Esta situación contrasta con el objetivo de seguridad laboral y continuidad que busca un servicio profesional de carrera (Pardo, 2006).

En segundo lugar, la comparación de los requisitos para los puestos entre el nivel municipal y los estándares estatales indica una posible desalineación entre los perfiles de personal y las funciones. Si los puestos no son ocupados por el personal más cualificado y con la experiencia pertinente, la eficiencia operativa se verá comprometida, y la capacidad de la administración para abordar los desafíos complejos del desarrollo local podría ser limitada (Ziccardi, 2006).

En tercer lugar, la opacidad en la información financiera municipal y la escasez de datos específicos sobre el

presupuesto de capacitación dificultan la evaluación de la inversión real del municipio en la profesionalización de su personal. Aunque existen programas de capacitación a nivel estatal que alcanzan a los municipios (Cañas, 2013), la falta de transparencia en la asignación de recursos propios del municipio para este fin impide determinar su compromiso y el impacto directo en la eficiencia y calidad del servicio. Esta situación se agrava por el informe de auditoría que señala el incumplimiento del municipio en la publicación de información financiera y de transparencia (ASEH, 2023). La falta de transparencia general en la administración municipal, confirmada por la auditoría es un factor que impide la medición objetiva de la eficiencia y la calidad de los servicios. Esta falta de claridad de información crea un escenario donde la falta de información impide la identificación de ineficiencias, y la ausencia de rendición de cuentas perpetúa la falta de mejora (Morales, 2011).

Finalmente, los datos de satisfacción ciudadana a nivel estatal que muestran tanto áreas de satisfacción como problemas significativos en los trámites, pueden reflejar desafíos similares en Progreso de Obregón. Estos problemas podrían estar vinculados a las brechas organizacionales y de profesionalización identificadas, donde una estructura de personal inestable o perfiles no óptimamente alineados, junto con una capacitación insuficiente, contribuyen a una menor eficiencia en los procesos administrativos y, por ende, a una percepción de menor calidad en los servicios (Aguilar, 2020). La ausencia de encuestas de satisfacción específicas del municipio agrava esta situación, ya que la administración carece de una retroalimentación directa y estructurada para abordar estas deficiencias de manera focalizada (ASEH, 2023).

## **Discusión**

Los hallazgos de esta investigación en Progreso de Obregón revelan una administración pública que, si bien cuentan con marcos formales de organización y normatividad, enfrentan grandes desafíos en la implementación práctica de principios de eficiencia y profesionalización. La coexistencia de puestos de "confianza" y "base" con puestos de personal "eventual" sugiere que la gestión de recursos humanos podría estar influenciada por ciclos políticos y preferencias, más que por un sistema de mérito plenamente institucionalizado. Esta interpretación se refuerza al considerar que, a nivel municipal, los requisitos para ciertos cargos titulares pueden ser más generales (Gaceta Municipal, 2018) en comparación con los estándares de experiencia y profesionalismo exigidos para puestos similares a nivel estatal (Oficialía Mayor, 2019).

Además, de la limitada disponibilidad de datos específicos sobre la inversión municipal en capacitación y los programas internos de profesionalización, a pesar de la existencia de lineamientos estatales y capacitaciones ofrecidas por organismos de transparencia, sugiere que la profesionalización podría ser más un objetivo aspiracional que una estrategia integral y sistemática encaminada al cumplimiento de un simple requisito. Si la capacitación no es continua, planificada y universal para todo el personal de la administración pública municipal, es probable que las capacidades y conocimientos de los funcionarios no se desarrollen plenamente, afectando la eficiencia general (Pardo, 2006).

En relación con la burocracia weberiana, la administración municipal de Progreso de Obregón exhibe elementos formales como la jerarquía y la división de funciones, presentes en sus organigramas y manuales. Sin embargo, se desvía del ideal weberiano de meritocracia y carrera profesional al observarse una posible influencia política en los nombramientos (Ziccardi, 2006) y una significativa proporción de puestos "eventuales". Esta situación sugiere que la burocracia municipal opera en un modelo híbrido, donde las estructuras formales coexisten con prácticas informales que pueden socavar la racionalidad legal y la eficiencia basada en el mérito.

Por otro lado, frente a los principios de Osborne y Gaebler (1992), que abogan por un gobierno orientado a resultados, enfocado en el cliente y con un espíritu emprendedor, la administración de Progreso de Obregón muestra limitaciones. En primer lugar, la dificultad para medir resultados y la ausencia de encuestas de satisfacción ciudadana específicas indican que el municipio aún no ha adoptado plenamente una gestión basada en el desempeño o una orientación proactiva hacia el ciudadano. La situación del municipio puede ser analizada a sobre la capacidad de gobierno estancada que describe Aguilar Villanueva (2020) con temas como la capacidad de gestión municipal subvaluada y la inercia negativa identificadas en el contexto general mexicano (Ziccardi, 2006). La falta de transparencia en Progreso de Obregón dificulta la transición hacia un modelo de nueva gobernanza que enfatiza la colaboración y el diálogo con actores sociales, ya que la opacidad socava la confianza y la participación (Aguilar, 2020).

En cuanto a la profesionalización del servicio público según Merino (2012), si bien el municipio tiene requisitos formales para la profesionalización de ciertos cargos clave, la ausencia de una estrategia integral y transparente para la capacitación de todo el personal

sugiere que el Servicio Profesional de Carrera ideal (que busca la igualdad de oportunidades basada en el mérito y la seguridad laboral) aún no está plenamente implementado. La alta proporción de puestos eventuales contradice directamente el principio de seguridad laboral, lo que puede afectar la motivación y el compromiso del personal.

Estos hallazgos tienen implicaciones significativas para la administración pública de Progreso de Obregón. La falta de transparencia en la publicación de información, como lo señala la Auditoría Superior del Estado de Hidalgo (2023), puede impactar en la confianza pública y limitar la participación ciudadana, lo que va en contra de los principios de buena gobernanza como la apertura y la rendición de cuentas. Cuando la ciudadanía no puede acceder a información fundamental sobre la gestión municipal, su capacidad para exigir responsabilidades y participar en la toma de decisiones se ve mermada. Así como la inconsistencia en la profesionalización del personal, evidenciando que la administración tendrá dificultades para responder eficazmente a las demandas ciudadanas y para implementar políticas públicas de manera efectiva. Esto puede resultar en una asignación ineficiente de recursos y una menor calidad percibida de los servicios, impactando directamente el bienestar de la población (Arellano & Lepore, 2004).

## **Conclusiones**

La estructura de categorías de puestos y la alineación de perfiles con las funciones, junto con el nivel de profesionalización y capacitación de los servidores públicos, influyen en la eficiencia operativa y la calidad percibida de los servicios en la administración pública del municipio de Progreso de Obregón. Sin embargo, esta influencia se ve modulada y, en algunos casos, obstaculizada, por la falta de transparencia en la información pública y una profesionalización que no parece ser una estrategia sistemática para toda la fuerza laboral. La coexistencia de puestos de confianza, base y un número significativo de eventuales sugiere una estructura que puede carecer de la estabilidad y la meritocracia necesarias para maximizar la eficiencia. La falta de claridad en los datos de gestión de personal y desempeño impide una evaluación objetiva y una mejora continua basada en evidencia, afectando directamente la calidad percibida de los servicios por la ciudadanía.

La administración municipal de Progreso de Obregón presenta una estructura formalizada con una clara jerarquía, reflejada en sus organigramas y tabuladores salariales. Se observa una diversidad de puestos, incluyendo un número considerable de posiciones

eventuales, lo que podría impactar la continuidad y la acumulación de experiencia institucional. Los requisitos de perfil, aunque existen en el Manual de Organización, son menos específicos que los estándares estatales, lo que plantea interrogantes sobre la alineación óptima entre las competencias del personal y las funciones requeridas. De igual manera, existe un reconocimiento formal de la necesidad de profesionalización para ciertos cargos clave en el municipio, con requisitos de certificación de competencias. Sin embargo, la información pública sobre el presupuesto municipal específico para capacitación y la participación general del personal en programas de desarrollo es limitada. La profesionalización parece depender en gran medida de iniciativas estatales de transparencia, lo que sugiere una implementación fragmentada y no una estrategia integral para elevar las capacidades de toda la fuerza laboral municipal.

La investigación revela que la falta de transparencia en la publicación de información municipal, es un obstáculo fundamental para establecer relaciones causales directas entre la organización, los perfiles, la profesionalización y la eficiencia de los servicios. Lo que va de la mano con las limitaciones del presente estudio, que, si bien se basó en un exhaustivo análisis documental, se vio sujeto a la principal limitación que fue la dificultad para acceder a datos específicos del municipio de Progreso de Obregón. El cual, incluye las tasas de participación en programas de capacitación internos del municipio, los presupuestos específicos asignados a la profesionalización a nivel municipal, y encuestas de satisfacción ciudadana directas y representativas para el municipio. Esta limitación de datos refleja una falta más amplia de una cultura institucional de medición del desempeño y de informes públicos dentro de la administración municipal de Progreso de Obregón.

A partir de las limitaciones y los hallazgos de este estudio, se sugieren varias líneas de investigación futuras para profundizar en la comprensión de la administración pública municipal de Progreso de Obregón y otros municipios en contextos similares. Como es el caso de la realización de estudios de campo que incluyan entrevistas en profundidad con funcionarios municipales clave (directores de área, personal de recursos humanos, regidores) y grupos focales con ciudadanos. Con la finalidad de recopilación de datos primarios sobre la percepción interna de la organización, los desafíos de profesionalización, la inversión real en capacitación y la satisfacción ciudadana con los servicios, superando las limitaciones de los datos secundarios. Así como análisis comparativos con otros municipios de Hidalgo con características socioeconómicas similares o diferentes.

Esto podría ayudar a identificar mejores prácticas, desafíos comunes y factores contextuales que influyen en el desempeño administrativo, ofreciendo lecciones valiosas para Progreso de Obregón.

Finalmente, esta investigación subraya la brecha entre el marco normativo, la realidad operativa, y la importancia crítica de la transparencia de la información para la evaluación del desempeño y la rendición de cuentas. Se identifican áreas clave de mejora para la administración de Progreso de Obregón, particularmente en la gestión de recursos humanos y la transparencia, proporcionando una base para futuras intervenciones dirigidas a fortalecer la capacidad institucional y mejorar la calidad del servicio público.

En síntesis, para que la administración municipal de Progreso de Obregón avance hacia una gestión pública más eficiente y de mayor calidad, es fundamental que adopte un enfoque integral, centrándose en fortalecer la transparencia activa en la publicación de toda su información relevante, desarrollar y hacer público un catálogo detallado de puestos y perfiles que promueva la meritocracia, implementar un sistema profesional de carrera y capacitación con presupuesto específico para desarrollar las capacidades del personal, establecer mecanismos sistemáticos de medición de la percepción ciudadana que permitan ajustar políticas con base en las necesidades reales, y finalmente, fomentar una sólida cultura de gestión por resultados y rendición de cuentas para optimizar la asignación de recursos y el impacto de sus acciones. Al integrar estas acciones, Progreso de Obregón podrá construir una administración pública profesional y sensible a las demandas de su población, asegurando una mejora en la eficiencia y la calidad en la prestación de servicios municipales.

## Referencias

- Aguilar Villanueva, L. F. (2006). Democracia, gobernabilidad y gobernanza. Instituto Federal Electoral (INE). [https://www.ine.mx/wp-content/uploads/2021/02/CM25\\_baja.pdf](https://www.ine.mx/wp-content/uploads/2021/02/CM25_baja.pdf)
- Arellano Gault, D. (2005). Retos e instrumentos para una reforma del Estado en América Latina. Nueva Sociedad, (197), 34.
- Arellano Gault, D. (2005). Retos e instrumentos para una reforma del Estado en América Latina. Nueva Sociedad, (197), 34. Retos e instrumentos para una reforma del Estado en América Latina - Nueva Sociedad, <https://www.nuso.org/articulo/retos-e-instrumentos-para-una-reforma-del-estado-en-america-latina/>
- Arellano Gault, D. (2007). Crisis y estado del arte. Gestión y Política Pública, IV(I), 125-138. crisis y estado del arte - David Arellano Gault - Gestión y Política Pública - CIDE, [https://www.gestionypoliticapublica.cide.edu/ojs/num\\_anteriores/Vol.IV\\_No.I\\_1ersem/AGD\\_Vol.4\\_No.I\\_1sem.pdf](https://www.gestionypoliticapublica.cide.edu/ojs/num_anteriores/Vol.IV_No.I_1ersem/AGD_Vol.4_No.I_1sem.pdf)
- Arellano Gault, D. (2011). La calidad de los servicios públicos: reformas de gestión pública en Chile 1990-2009. FLACSO. FLACSO • La Calidad de los servicios públicos: reformas de gestión pública en Chile (1990-

2009) • 2011 - CEDLA, <https://cedla.org/pfyd/pfyd-documentos/flacso-%E2%80%A2-la-calidad-de-los-servicios-publicos-reformas-de-gestion-publica-en-chile-1990-2009-%E2%80%A2-2011/> 53

- Arellano Gault, D. (2011). Política pública, racionalidad imperfecta e irracionalidad. Gestión y Política Pública, V(II), 321-338. David Arellano Gault, Política pública, racionalidad imperfecta e irracionalidad. Hacia una perspectiva diferente, [https://www.gestionypoliticapublica.cide.edu/ojs/num\\_anteriores/Vol.V\\_No.II\\_2dosem/AGD\\_Vol.5\\_No.II\\_2dosem.pdf](https://www.gestionypoliticapublica.cide.edu/ojs/num_anteriores/Vol.V_No.II_2dosem/AGD_Vol.5_No.II_2dosem.pdf)
- Arellano Gault, D. (2012). Sistemas de Evaluación al Desempeño para organizaciones públicas. Centro de Investigación y Docencia Económicas. 83. La Importancia de los Sistemas de Evaluación al Desempeño - INSADISA, <https://insadisa.com/podcast/83-importancia-de-los-sistemas-de-evaluacion-al-desempeno/>
- Arellano Gault, D. (2018). Servicios públicos y corrupción. La ciudadanía, el gobierno de la ciudad y el árbol. En D. Arellano Gault & A. Vega (Eds.), Casos de estudio en administración y políticas públicas (pp. 1-24). CIDE. Arellano Gault, D. y Vega Godínez, A. (2019) Ilustraciones de la acción pública en el México contemporáneo - Dialnet, <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/9047744.pdf>
- Arellano Gault, D. (2020). El meteorito: la Nueva Gestión Pública y la ultra burocracia. VAPPC, 4(1), 1-10. Arellano-Gault, En un artículo del pasado defendía que la ola de la Nueva Gestión Pública, más que llevarnos hacia una "post burocracia", - UnADM, [https://dmd.unadmexico.mx/contenidos/DCSA/MODULOS/CFP/M4\\_VAPPC/U1/descargables/Arellano\\_Meteorito.pdf](https://dmd.unadmexico.mx/contenidos/DCSA/MODULOS/CFP/M4_VAPPC/U1/descargables/Arellano_Meteorito.pdf)
- Arellano Gault, D. & Lepore, W. (2004). Un gobierno eficiente que provea servicios y bienes de calidad a la ciudadanía. CIDE. Publicness y Nueva Gestión Pública: hacia una recuperación de los valores de lo público - Repositorio Digital CIDE, <https://repositorio-digital.cide.edu/bitstream/handle/11651/997/68953.pdf?sequence=1&isAllowed=y> 61
- Auditoría Superior del Estado de Hidalgo (ASEH). (2023). Informe Individual de Auditoría, Cuenta Pública 2023: Progreso de Obregón, Hidalgo. <https://aseh.gob.mx/archivos/informes/informes anuales/2023/terceraen trega/InformesIndividuales/municipios/17.pdf?v=202504010919>
- Ayuntamiento de Progreso de Obregón. (2019). Reglamento de la Administración Pública Municipal. <https://ayuntamientodeprogreso.gob.mx/comuna/wp-content/uploads/2019/05/Gaceta-N%C2%B0-354-Reglamento-de-la-administracion-publica-Municipal.pdf>
- Ayuntamiento de Progreso de Obregón. (2021). Organigrama del H. Ayuntamiento de Progreso de Obregón 2021-2024. (Organigrama del Ayuntamiento de Progreso, 2021) - Ayuntamiento de Progreso, <http://ayuntamientodeprogreso.gob.mx/planeacion/wp-content/uploads/2021/12/Organigrama-2021-2024.pdf>
- Ayuntamiento de Progreso de Obregón. (2021). Tabulador de Sueldos Progreso 2021-2024. (Ayuntamiento de Progreso de Obregón, 2021) Tabulador-Sueldos-Progreso-2021-2024.pdf - <http://ayuntamientodeprogreso.gob.mx/RH/wp-content/uploads/2021/12/Tabulador-Sueldos-Progreso-2021-2024.pdf>
- Ayuntamiento de Progreso de Obregón. (2023). Plan Municipal de Desarrollo 2021-2024. Ayuntamiento de Progreso de Obregón - Progreso de Obregón, <https://ayuntamientodeprogreso.gob.mx/planeacion/wp-content/uploads/2023/02/Plan-Municipal-de-Desarrollo-2021-2024.pdf>
- Ayuntamiento de Progreso de Obregón. (2024). Convocatoria Pública para el Titular del Órgano Interno de Control Municipal. convocatoria pública - Gobierno del Estado de Hidalgo, [https://transparenciadocs.hidalgo.gob.mx/Municipios/Progreso/dir2/pr ogreso/CONVOCATORIA%20P%C3%9ABLICA.pdf?fbclid=IwY2xj awFjwT9leHRuA2FibQIxMQABHWyNN1knh9v16gXzaVfYsPQXU E-5EUzUj87brUJ9G-cPMFHCdbYidXcw\\_aem\\_FLTA4Y4TZBLZ4XwMWMY\\_g](https://transparenciadocs.hidalgo.gob.mx/Municipios/Progreso/dir2/pr ogreso/CONVOCATORIA%20P%C3%9ABLICA.pdf?fbclid=IwY2xj awFjwT9leHRuA2FibQIxMQABHWyNN1knh9v16gXzaVfYsPQXU E-5EUzUj87brUJ9G-cPMFHCdbYidXcw_aem_FLTA4Y4TZBLZ4XwMWMY_g)

- Ayuntamiento de Progreso de Obregón. (2024). Manual de Organización de la Administración Pública Municipal 2020-2024. PERIÓDICO OFICIAL 2022- Progreso de Obregón, <https://progresoobregon.gob.mx/wp-content/uploads/2024/11/MANUAL-DE-ORGANIZACION-2020-2024-Publicado-1.pdf> 6
- Ayuntamiento de Progreso de Obregón. (2025). Portal de Transparencia. Recuperado de <https://progresoobregon.gob.mx/transparencia/> Transparencia – Ayuntamiento de Progreso de Obregón, <https://progresoobregon.gob.mx/transparencia/15>
- Ayuntamiento de Progreso de Obregón. (2025). Tabulador de Sueldos del Municipio de Progreso de Obregón. 3 <http://ayuntamientodeprogreso.gob.mx/RH/wp-content/uploads/2021/12/Tabulador-Sueldos-Progreso-2021-2024.pdf>
- Cañas García, Alberto. (2013). Sistemas de evaluación del desempeño para organizaciones públicas: ¿Cómo construirlos efectivamente? Gestión y política pública, 22(1), 261-265. Recuperado en 22 de julio de 2025, de [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1405-10792013000100008&lng-es&tlng-es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-10792013000100008&lng-es&tlng-es).
- Congreso del Estado Libre y Soberano de Hidalgo. (2023). Ley Orgánica de la Administración Pública para el Estado de Hidalgo. [https://www.congreso-hidalgo.gob.mx/biblioteca\\_legislativa/leyes\\_cintillo/Ley%20Organica%20de%20la%20Administracion%20Publica%20para%20el%20Estado.pdf](https://www.congreso-hidalgo.gob.mx/biblioteca_legislativa/leyes_cintillo/Ley%20Organica%20de%20la%20Administracion%20Publica%20para%20el%20Estado.pdf)
- Congreso del Estado Libre y Soberano de Hidalgo. (2024). Presupuesto de Egresos del Estado de Hidalgo para el Ejercicio 2024. Presupuesto de Egresos del Estado de Hidalgo para el Ejercicio 2024. Instituto de Estudios Legislativos. [https://www.congreso-hidalgo.gob.mx/biblioteca\\_legislativa/leyes\\_cintillo/Presupuesto\\_Egresos\\_2024.pdf](https://www.congreso-hidalgo.gob.mx/biblioteca_legislativa/leyes_cintillo/Presupuesto_Egresos_2024.pdf)
- Congreso del Estado Libre y Soberano de Hidalgo. (2025). Ley Orgánica Municipal para el Estado de Hidalgo. Ley Orgánica Municipal del Estado de Hidalgo - D E C R E T O NUM, [https://www.congreso-hidalgo.gob.mx/biblioteca\\_legislativa/leyes\\_cintillo/Ley%20Organica%20Municipal%20del%20Estado%20de%20Hidalgo.pdf](https://www.congreso-hidalgo.gob.mx/biblioteca_legislativa/leyes_cintillo/Ley%20Organica%20Municipal%20del%20Estado%20de%20Hidalgo.pdf)
- García del Castillo, A. (2006). El municipio en México: desafíos y perspectivas. Gestión y Política Pública, III(II), 225-248. Retos y perspectivas de la administración municipal en México - Gestión y Política Pública - CIDE, [https://www.gestionypoliticapublica.cide.edu/ojs/num\\_anteriores/Vol.III\\_No.II\\_2dosem/GCR\\_Vol.III\\_No.II\\_2sem.pdf](https://www.gestionypoliticapublica.cide.edu/ojs/num_anteriores/Vol.III_No.II_2dosem/GCR_Vol.III_No.II_2sem.pdf)
- Gobierno del Estado de Hidalgo. (2022). Lineamientos Generales para la Administración, Desarrollo de Personal y Profesionalización de los Servidores Públicos del Poder Ejecutivo del Estado de Hidalgo. Recuperado de [http://www.elcolegiodehidalgo.edu.mx/descargas/normatividad/lineamientos\\_desarrollo\\_personal.pdf](http://www.elcolegiodehidalgo.edu.mx/descargas/normatividad/lineamientos_desarrollo_personal.pdf)
- Gobierno del Estado de Hidalgo. (2024). Catálogo General de Puestos 2024. Catálogo General de Puestos 2024 - Gobierno del Estado de Hidalgo, [https://transparenciadocs.hidalgo.gob.mx/dependencias/OMayor/2024/Normatividad/Tercer\\_Trimestre/CATALOGO\\_GENERAL\\_DE\\_PUESTOS\\_2024.pdf](https://transparenciadocs.hidalgo.gob.mx/dependencias/OMayor/2024/Normatividad/Tercer_Trimestre/CATALOGO_GENERAL_DE_PUESTOS_2024.pdf) 7
- Gobierno del Estado de Hidalgo. (2025). Presupuesto de Egresos del Estado de Hidalgo Ejercicio Fiscal 2025. Reporte armonizado 3 - Presupuesto de Egresos del Estado de Hidalgo Ejercicio Fiscal 2025, [https://ehacienda.hidalgo.gob.mx/Transparencia/Docs/Hacendario/3335/61-Reporte\\_armonizado\\_3.pdf](https://ehacienda.hidalgo.gob.mx/Transparencia/Docs/Hacendario/3335/61-Reporte_armonizado_3.pdf) 11
- Gobierno de México. (2018). Grandes retos en el ámbito municipal para implementar la Agenda 2030. Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal. Recuperado de <https://www.gob.mx/inafed/articulos/grandes-retos-en-el-ambito-municipal-para-implementar-la-agenda-2030>
- INAI, (s. f.). informe Anual COMPLETO - Ayuntamiento de Progreso de Obregón, <http://ayuntamientodeprogreso.gob.mx/uthap/wp-content/uploads/2016/09/Primer-Informe-de-Gobierno-Mpio-Progreso-2018-2021.pdf>
- Instituto de Transparencia, Acceso a la Información Pública Gubernamental y Protección de Datos Personales del Estado de Hidalgo (ITAIH). (2017). Informe de Actividades 2017. capacitación - Hidalgo - ITAIH, <https://www.itaih.org.mx/ArchivosPDF/InformeActividades/Informe2017.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). (2023). Encuesta Nacional de Calidad e Impacto Gubernamental (ENCIG-2023) Hidalgo. Encuesta Nacional de Calidad e Impacto Gubernamental (ENCIG-2023) - Anega, [https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/encig/2023/doc/13\\_hidalgo.pdf](https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/encig/2023/doc/13_hidalgo.pdf)
- ITAIH. (2017). Octavo Informe de actividades. Instituto de Acceso a la Información Pública Gubernamental del Estado de Hidalgo. <https://itaih.org.mx/A69/XXIX/2017/1207-H9.pdf>
- Merino, M. (2012). Los desafíos del servicio profesional de carrera en México. CIDE, Secretaría de la Función Pública. Servicio civil y profesionalización | Rendición de Cuentas, <https://www.rendiciondecuentas.org.mx/wp-content/uploads/2023/11/LIBRO-SERVICIO-CIVIL-Y-PROFESIONALIZACION-CONTRA-LA-CORRUPCION.pdf>
- Morales Casseti, M. (2011). La calidad de los servicios públicos: Reformas de gestión pública en Chile (1990-2009) - ResearchGate, [https://www.researchgate.net/publication/277791144\\_La\\_calidad\\_de\\_los\\_servicios\\_publicos\\_reformas\\_de\\_gestion\\_publica\\_en\\_Chile\\_1990-2009](https://www.researchgate.net/publication/277791144_La_calidad_de_los_servicios_publicos_reformas_de_gestion_publica_en_Chile_1990-2009)
- Osborne, D., & Gaebler, T. (1992). Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector [Reinventando el Gobierno: Cómo el Espíritu Emprendedor está Transformando el Sector Público]. Addison-Wesley. Texas Politics - Reinventing Government - The Texas Politics Project |, [https://texaspolitics.utexas.edu/archive/html/bur/features/index\\_03/reinventing.html](https://texaspolitics.utexas.edu/archive/html/bur/features/index_03/reinventing.html)
- Plataforma Nacional de Transparencia (PNT). (n.d.). Consulta Pública. Recuperado de <https://consultapublicamx.plataformadetransparencia.org.mx/vut-web/faces/view/consultaPublica.xhtml>
- Ruiz-López, H. (Ed.). (2023). Servicio civil y profesionalización: contra la corrupción. Universidad de Guadalajara, Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas, Instituto de Investigación en Rendición de Cuentas y Combate a la Corrupción.
- Secretaría de Economía. (n.d.). Data México: Progreso de Obregón. Recuperado de <https://www.economia.gob.mx/datamexico/es/profile/geo/progreso-de-obregon>
- Weber, M. (1977). ¿Qué es la burocracia? Ediciones Folio.
- Weber, M. (1983). Economía y Sociedad. Fondo de Cultura Económica.
- Ziccardi, A. (2006). El municipio en México: desafíos y perspectivas. Gestión y Política Pública, III(II), [https://www.gestionypoliticapublica.cide.edu/ojs/num\\_anteriores/Vol.III\\_No.II\\_2dosem/GCR\\_Vol.III\\_No.II\\_2sem.pdf](https://www.gestionypoliticapublica.cide.edu/ojs/num_anteriores/Vol.III_No.II_2dosem/GCR_Vol.III_No.II_2sem.pdf)