



**UNIVERSIDAD MICHOACANA
DE SAN NICOLAS DE HIDALGO**

**FACULTAD DE CONTADURIA
Y CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**“ADMINISTRACION PUBLICA
EN EL AMBITO MUNICIPAL”**

TESIS

**PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**PRESENTA:
PEREGRINA HERRERA GUZMAN**

**ASESOR:
L.A.E. ALEJANDRO MARTINEZ FUENTES**

Morelia, Michoacán, Junio 2006





“GRATITUDES”

Antes que nada doy gracias a Dios por darme la oportunidad de llegar a este momento importante en mi vida, que es mi Titulación.

Esta tesis se la brindo a mis padres y a mis hermanos, gracias a ellos he podido llegar a este momento que es tan importante de mi vida, con su apoyo, comprensión y motivación, en especial a mi Padre el Lic. Wenceslao Herrera Esquivel, por ser un gran ejemplo a seguir.

También agradezco al Ing. Carlos Eduardo Velázquez Rodríguez. Por su gran apoyo por su paciencia, sus consejos, por darme ánimos y fortaleza para seguir adelante para culminar con este trabajo de investigación.

Agradezco el apoyo y participación para la realización de este trabajo al Lic. Juan Bosco Rodríguez Chávez.

De igual manera mis agradecimientos para mi asesor el M.C. Alejandro Martínez Fuentes, por compartirme sus conocimientos profesionales y su incondicional apoyo en el transcurso de mi desarrollo profesional.

También se les agradece a todos aquellos que confiaron en mi y me acompañaron durante mi formación académica, mis amigos y profesores.

“ MUCHAS GRACIAS “



ÍNDICE

Exposición de motivos.....	3
CAPITULO I	
Presentación general del tema.....	4
1.1 Línea de investigación.....	5
CAPITULO II	
Presentación del problema y de la hipótesis.....	6
CAPITULO III	
Marco teórico.....	8
CAPITULO IV	
Tesis propuesta.....	123
CAPITULO V	
Diseño de la verificación de la tesis.....	125
5.1 Captura de la información.	
5.2 Instrumento de captura.	
5.3 Muestras utilizadas.	
CAPITULO VI	
Comunicación de resultados.....	126
CAPITULO VII	
Conclusiones.....	129
Bibliografía.....	131
Encuestas.....	132



“EXPOSICIÓN DE MOTIVOS”

Mi trabajo lo he realizado apegándome a la metodología que propone la investigación la que a su vez busca sobre todo apoyarse en el método científico que exige enfocar o hacer el enfoque del tema a través del planteamiento del problema y proponer la solución por vía de la hipótesis proponiendo a continuación una tesis que buscara ser comprobada y presentar los resultados obtenidos finalmente.

Esta tesis la realizo para sustentar mi examen Recepcional y obtener el titulo de Licenciado en Administración de Empresas.

Este trabajo ha sido realizado en los diferentes entornos de la administración municipal, como más adelante se verá.

La razón que me llevo a ello es que la tesis me permite la posibilidad no solamente de documentarme sobre un tema sino además de buscar comprobar por mi misma lo que he aprendido en la Facultad. Para mí es muy importante no solamente ser capaz de manifestar diferentes teorías sobre un tema también he buscado en este trabajo tratar de probar en la realidad del ámbito del municipio de Morelia de una manera verídica lo que me propongo en esta tesis.



CAPITULO I

PRESENTACIÓN GENERAL DEL TEMA

En una época de complejidades cambios e incertidumbres como la que atravesamos hoy, la administración se ha convertido en una de las áreas más importantes de la actividad humana. Vivimos en una civilización donde el esfuerzo cooperativo del hombre es la base fundamental de la sociedad. La tarea básica de la administración consiste en llevar a cabo las actividades con la participación de las personas. Ya sea en las industrias, en el comercio, en las organizaciones de servicios públicos, en los hospitales, en las universidades, en las instituciones militares o en cualquier otra forma de empresa humana, la eficacia con que las personas trabajan en conjunto para conseguir objetivos comunes depende principalmente de la capacidad de quienes ejercen la función administrativa.

La presente tesis esta enfocada a la Administración Publica en el Ámbito Municipal. Es importante señalar cada aspecto de la Administración desde sus orígenes hasta sus aplicaciones, para tener un amplio panorama sobre el tema y saber por que es importante la Administración hasta en nuestra vida cotidiana.

Administración publica, en su contexto es muy amplia y extensa, es por ello que primordialmente esta tesis hace su mención en el ámbito municipal, con el fin de difundir como es su manejo y como se constituye un municipio, para que el pueblo en general se empape de más conocimientos, para que el día de mañana si pretenden involucrarse dentro de la practica de la Administración Publica en el Ámbito Municipal, tengan los elementos necesarios para ser de está eficiente y provechosa para su mejor manejo.



1.1 LÍNEA PRINCIPAL DE INVESTIGACIÓN

Este tema me ha resultado muy interesante sin embargo es muy complejo pero hay una idea que mucho me llama la atención es la eficiencia administrativa que consideramos que es la línea principal de investigación de esta tesis.

Sobre este tema que es el objetivo de mi trabajo recepcional nos ha parecido que es muy importante por el significado que tiene el municipio para el ordenamiento y conducción de la sociedad en la cual se localiza. Existe una idea que es la que más nos llama la atención y que se convierte en la línea principal de investigación que nos llevara a la parte final de este trabajo a tratar de probar lo que nos proponemos. La actividad municipal contempla muchos aspectos, sin embargo, **LO RELATIVO A LA EFICIENCIA ADMINISTRATIVA ES EL ASPECTO QUE HEMOS ELEGIDO COMO LA LINEA PRINCIPAL DE ESTA TESIS.**



CAPITULO II

PRESENTACIÓN DEL PROBLEMA Y LA HIPÓTESIS

En este momento vamos a presentar el problema que nos permite definir y manifestar con precisión el aspecto al que nos vamos a referir en esta tesis.

De acuerdo a la Línea Principal de Investigación que es sobre la EFICIENCIA ADMINISTRATIVA.

A continuación presentamos el siguiente problema:

CUAL ES UNA DE LAS ESTRATEGIAS MÁS IMPORTANTES QUE LE PERMITEN AL MUNICIPIO SU EFICIENCIA ADMINISTRATIVA.

EL RESULTADO: ES EL CONOCIMIENTO DE SUS FUNCIONES.

Este problema tiene las siguientes dos variables que van a dar origen a la tesis que más adelante proponemos:

COMO VARIABLE INDEPENDIENTE:

¿ CÚAL ES UNA ESTRATEGIA DEL GOBIERNO MUNICIPAL?

Y COMO VARIABLE DEPENDIENTE:

ES LA EFICIENCIA ADMINISTRATIVA.



A continuación presento la hipótesis

En consecuencia del problema que hemos planteado tomando en consideración las 2 variables que en él están contenidas, la hipótesis es la siguiente:

POSIBLEMENTE EL CONOCIMIENTO DE LA PROPIA FUNCION ES UNA ESTRATEGIA DEL GOBIERNO MUNICIPAL PARA SU EFICIENCIA ADMINISTRATIVA.



CAPITULO III

MARCO TEORICO

En un trabajo de investigación es parte fundamental el Marco Teórico es decir, la información documental que provenga de las diferentes fuentes que sobre el tema se puedan localizar.

No dudaremos que en el ambiente sobre todo el académico existe información valiosa que amplía nuestros conocimientos sobre el funcionamiento Municipal.

Por ello para conformar el marco teórico que a continuación presentamos nos hemos basado en diferentes documentos que hemos localizado y que consideremos importantes para nuestro trabajo:

- 3.1 Orígenes y Objetivos de la Administración
- 3.2 Administración Pública
- 3.3 El Municipio
- 3.4 Planeación Municipal
- 3.5 Legislación Municipal
- 3.6 El control de los Recursos Federales en el Ámbito Municipal
- 3.7 Administración Tributaria Municipal
- 3.8 Descentralización Municipal



3.1 ORIGENES Y OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN

La palabra administración proviene del latín ad (dirección, tenacidad) y minister (subordinación u obediencia) y significa cumplimiento de una función bajo el mando de otro, esto es, prestación de un servicio a otro. Sin embargo, el significado original de esta palabra sufrió una radical transformación. La tarea actual de la administración es interpretar los objetivos propuestos por la organización y transformarlos en acción organizacional a través de la planeación, la organización, la dirección y el control de todas las actividades realizadas en las áreas y niveles de la empresa, con el fin de analizar tales objetivos de la manera más adecuada a la situación. Por consiguiente, administración es proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos.

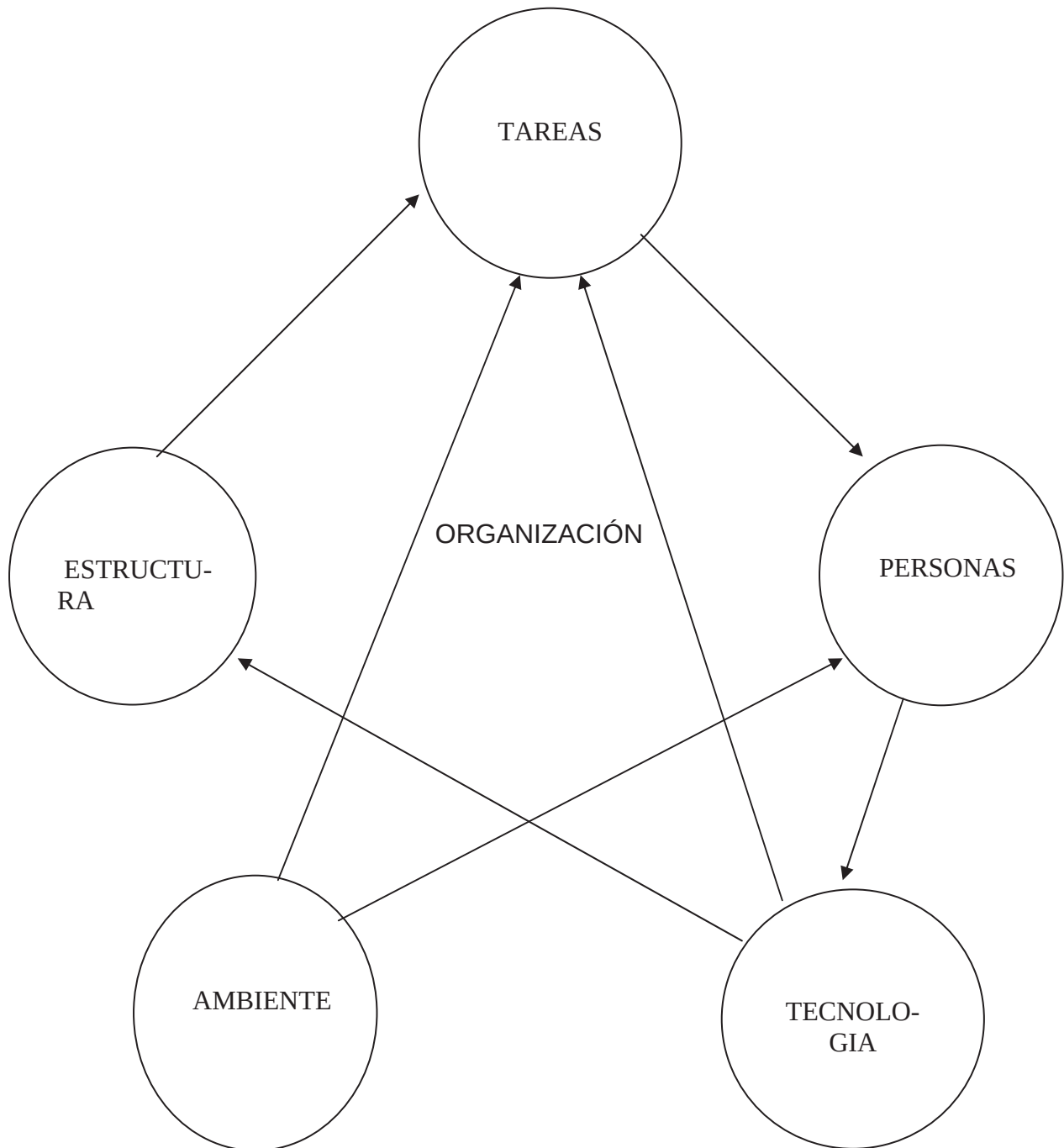
El propio contenido del estudio de la administración varia enormemente según la teoría o escuela considerada. Normalmente, cada autor o estudioso de la administración tiende a abordar las variables y los asuntos característicos desde la orientación teórica de su escuela doctrina.

OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN.

1. Definir que es la administración y que es la TGA (teoría general de la administración)
2. Mostrar la importancia de la administración en la actualidad y cómo se ha tornado una actividad imprescindible en la conducción de la sociedad moderna.
3. Explorar el contenido y el objeto de estudio de la administración.
4. Proyectar las perspectivas futuras de la administración y la creciente complejidad de su papel en el mundo actual.



LAS CINCO VARIABLES BÁSICAS DE LA TEORIA GENERAL DE LA ADMINISTRACION.





PERSPECTIVAS FUTURAS DE LA ADMINISTRACIÓN

Deming predijo que los próximos 25 a 50 años el mundo vería el fin de la forma organizacional de hoy (la organización burocrática) y el surgimiento de sistemas nuevos más adecuados a las exigencias de la pos industrialización. Tal predicción se basa en el principio evolutivo según el cual cada época desarrolla un tipo de organización apropiado a sus características. Deming destaca que las debilidades de la organización burocrática serán los gérmenes de los futuros sistemas organizacionales; con esta afirmación se refiere a:

- Los cambios rápidos e inesperados, principalmente en el campo del conocimiento y de la explosión demográfica, que imponen nuevas y crecientes necesidades que las actuales organizaciones no están en condiciones de atender.
- El crecimiento de las organizaciones, que se vuelven complejas a internacionales.
- Las actividades actuales, que exigen personas con competencias diversas y altamente especializadas, lo cual implica problemas de coordinación y, principalmente, de seguimiento de los cambios acelerados.

DESARROLLO DE LA ADMINISTRACIÓN EN MÉXICO.

México no ha madurado social, económica y políticamente, es un país en vías de desarrollo, sin embargo en cuanto al tiempo México en una de las comunidades más antiguas de América. Por lo tanto, el tiempo no cuenta por si solo en el proceso, relativamente pequeño hacia la madures. Son necesarios otros muchos factores.



El desarrollo de Administración en un país determinado puede usarse, en cierta medida, como índice de la madurez nacional.

Los sistemas administrativos científicamente más organizados, mejor integrados y coordinados por consiguiente, más eficaces se encuentran en los países que tienen más compleja e interdependiente vida social, económica y política.

Para el estudio de la Administración en nuestro país, es conveniente seguir los periodos históricos, para tal efecto podemos dividirlos en:

- Periodo prehispánico. Que abarca las formas de organización, del gobierno, sus leyes y sus costumbres.
- Periodo colonial. Que abarca la evolución de la Administración durante la dominación española.
- Periodo de independencia. Abarca el estudio de la Administración a partir de la independencia hasta el movimiento de la reforma.
- Periodo de la modernidad de 1910 a la fecha.

FACTORES DE DESARROLLO DE UNA ADMINISTRACIÓN PARA MÉXICO.

Administración y participación.

Todos los países tienen la necesidad de crear sus propios sistemas de Administración y todo esto se logra por medio de la participación de las empresas y de sus empleados. Pueden existir muchos sistemas, pero no todos se adaptan a las necesidades de cada organización, por esta razón es necesario crear sistemas propios.



Administración y la necesidad de teoría.

Existen muchos autores que han escrito sobre los temas de administración, pero ninguno de ellos a creado una teoría Administrativa para México. En México se requiere de una teoría Administrativa que incluyan aspectos que afectan en forma significativa a las empresas mexicanas.

Administración y desarrollo económico.

La Administración esta estrechamente vinculada con el desarrollo económico. Esto se debe a que uno de los objetivos principales de la administración es hacer un uso racional de los recursos, logrando una alta productividad de los mismos. Prueba de esto es que se considera que un país bien administrado, es un país desarrollado y un país mal administrado es un país subdesarrollado.

El Administrador como promotor

La Administración es llevada a cabo a través del administrador, por esta razón, debe actuar como promotor, impulsando la aplicación de la Administración en forma adecuada. Tiene a su cargo concientizar a la gente sobre el papel tan importante que juega ésta en el logro de los objetivos empresariales.

El sentido social de la Administración.

La Administración tiene a su cargo vigilar el buen funcionamiento de varios aspectos. No solo relacionados con el lucro. Uno de estos aspectos que juega un papel importante en la empresa es el sentido social que debe tener la misma atención que el aspecto de grupo.



Administración y estructuras organizativas.

Para poder llevar a cabo una estructura organizacional adecuada es necesario considerar el aspecto administrativo dentro de la empresa. Esto nos permitirá tener una estructura acorde con las necesidades empresariales, sus funciones y actividades.

Administración y tecnología.

Hace pocos años en México era relativamente fácil. Todo lo que se producía se vendía; actualmente encontramos que los mercados cada vez se vuelven más conflictivos, esto se debe a que existe una gran cantidad de productos de tecnología de punta con los que tenemos que competir.

Administración y desempleo.

Se considera que una empresa bien administrada tendrá éxito y aunque se viva momentos difíciles esta logrará, con mayor facilidad respetar su estructura y sus empleos. La falta o inadecuada administración, trae como consecuencia un desequilibrio de las estructuras y en muchos casos el desempleo. Es importante considerar que actualmente, aunque las empresas están mal administradas provocando con ello desempleo por la situación en que se vive.

Administración y calidad.

Uno de los aspectos muy importantes para la empresa es la calidad y cuando utilizamos este termino nos referimos a la calidad total de la organización.

Prueba de ello es que cada vez es más frecuente encontrar que las empresas imparten cursos relacionados con este tema.



DEPENDENCIA TECNOLÓGICA.

La Administración forma parte de la tecnología de cada organización, y ésta ha desarrollado sus procedimientos de trabajo en las diferentes áreas funcionales, por los cuales no se deben pagar regalías, pues las formas de organización son patrimonio de la humanidad y son propiedad de toda organización.

En la situación de un marco de subdesarrollo y dependencia como en la de México, la administración tiene en sí dos posibles opciones:

1. Puede adicionarse a los fenómenos de la dependencia, y entonces ignorar la incidencia de las limitaciones estructurales para respaldar teórica y prácticamente el desarrollo de una administración posesionada por problemas contenidos y recomendaciones elaboradas en los países desarrollados.

2. Puede asumir plenamente la realidad del medio. Lo que implicara, entre otros aspectos: concretarse en sus problemas específicos, detectar y señalar las limitaciones estructurales, fijar prioridades de investigación de acuerdo con las necesidades reales, desengañar respecto a las importaciones tecnológicas estableciendo sus límites de validez y contribuir a la producción de una tecnología nacional.

Se afirma que la elaboración de una tecnología nacional deberá afrontar tres cuestiones básicas;



El problema de la no-tecnología.

La Administración debe de censar, el grado de aplicación de técnicas en las organizaciones. Esto conducirá a la localización de organismos o áreas de organismos, de NO-TECNOLOGÍA, cuya conducción y operación se realiza sobre la base única de la tradición, la experiencia o la rutina. Allí cabe, dentro de las restricciones globales, la aplicación de la tecnología adaptada a las circunstancias.

El problema de los trasplantes.

La Administración debe analizar, el contenido de las técnicas aplicadas en las empresas o áreas, donde si se utiliza la tecnología. Dado que en muchos casos, se tratará de traslados mecánicos de técnicas aplicadas de otros medios, ese análisis debe dirigirse a determinar en que medida las técnicas utilizadas son válidas para una realidad de las características de México.

Los estudiosos de la Administración, deben dictaminar sobre si las técnicas son aplicables, cuales deberían destacarse, y establecer, si proceden las modificaciones y realizar en otras, para que sean aplicables. No se debe rechazar toda técnica concebida en el exterior, sino adoptar la correspondientes actitud critica.

El problema de producir técnicas nacionales.

Se deben evaluar los problemas específicos de las empresas de nuestro medio y desarrollar una labor sistemática de investigación sobre ellos, para efecto de estructuras técnicas de su naturaleza.



DEPENDENCIA CULTURAL.

En México existe una gran dependencia cultural hacia los países extranjeros, por ejemplo: El consumo de productos alimenticios de marcas extranjeras mediante cadenas restauranteras, contribuye a la pérdida de nuestra identidad cultural. Si ya la invasión de marcas extranjeras de bebidas refrescantes nos había hecho depender económica y culturalmente de los países poseedores de los derechos, se corre el riesgo de que la dependencia que tenemos en nuestro país se agudice.

A ultimas fechas vemos una invasión de franquicias para la explotación de algunas marcas, lo que incluye además todos los procedimientos contable administrativos, de producción y de venta; Limitando al licenciatario a explotar la comercialización con la condición de que no modifique el sistema o de lo contrario perderá los derechos.

Debemos reconocer que ya existen casos de cadenas de franquicias propiedad de capitales locales, como el caso de la cadena “pollo loco” en México y Estados Unidos.

Sin embargo las empresas en México en muchas ocasiones no son competitivas y algunas han tenido que adquirir franquicias o licencias para producir algunos artículos, quedando sujeto a los procedimientos de fabricación y comercialización del licenciador.

No se trata de prestar rechazo hacia los países desarrollados en materia de Administración. Más bien se pretende despertar el interés de los estudiosos e investigadores que se dediquen a desarrollar modelos administrativos, considerando la idiosincrasia y la riqueza cultural de la región.

Por ejemplo, los japoneses han logrado desarrollar técnicas administrativas exitosas, sustentadas en las características y valores propios de su nación; Sin



~~que por ello se le pueda acusar de regionalistas, pues en su momento han sabido~~
valerse de aportaciones hechas por autores de otros países.

En México durante una conferencia efectuada en la Secretaria de Trabajo y Previsión Social, el Dr. Deming pronunció unas palabras que resultan interesantes para el desarrollo de este tema las cuales fueron:

“Se lo dije a los japoneses, se lo digo a ustedes ahora: no veo razón alguna para que las organizaciones mexicanas no puedan llegar a ser las mejores altamente competitivas en el mundo, lo tiene todo. Nuevo equipo no es la solución, sino aprender a mejorar la calidad, la productividad con lo que se tiene, pero la base de todo es cambiar de mentalidad”.

En el caso de México lo que se debe hacer es expulsar el temor, crear confianza, crear un clima para la innovación, la gente debe sentir la seguridad respecto a lo que hace. Debe existir una cultura que busque errores, que no los oculte por temor a las represalias. Se debe crear un ambiente que no inhiba la participación, todos deben sentir gusto por detectar fallas y brindar aportaciones al mejoramiento de estas.

DEPENDENCIA ECONÓMICA.

La economía capitalista como la nuestra, penetra en la estructura social, teniendo como base el intercambio mercantil, la propiedad privada de los medios de producción, la explotación del trabajo aislado y la expansión de las relaciones de producción.

Estos factores conforman las relaciones económicas que definen el conjunto de la vida social, es decir, la base económica condiciona la creación y consolidación de las formas de vida en orden político y social.



3.2 ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

PRECISIÓN DE LAS CARACTERÍSTICAS DEL CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.

Desde las civilizaciones antiguas las sociedades humanas han debido suministrar los recursos con los cuales hacían y hacen frente a sus constantes necesidades.

Inicialmente el grupo que controlaba el poder en la comunidad era el mismo que determinaba cuál era la mejor forma de satisfacer los requerimientos comunales.

Hasta el siglo XVIII, como hemos explicado, la idea de Estado se encontraba confundida con la persona del monarca, baste recordar la frase de Luis XV, con la cual se ilustra el fenómeno de plenipotencia al ser él, el máximo exponente del absolutismo: “El Estado soy yo”.

Con el advenimiento de la ilustración en occidente, la precisión de los elementos que integran el Estado moderno, tal y como hoy lo conocemos, se conformaron plenamente.

El gobierno se entendió, a partir de las ideas de los filósofos políticos de la época, sólo como uno de los elementos del fenómeno estatal, al cual, la población que es la esencia de la existencia del Estado, le puede organizar, estructurar y modificar para lograr el beneficio de la sociedad.

Hoy la mayor parte de los Estados han conformado su estructura gubernamental según las pautas de la división de poderes; que fue la respuesta que Montesquieu encontró para ofrecer una solución al absolutismo despótico que privó en Europa hasta el fin de la edad Media.



~~Así en su obra, Montesquieu explica que la diversidad de actividades que el~~
monarca efectúa al realizar su gobierno, se encuentran bien definidas, y pueden

resumirse en tres: La actividad legislativa, la actividad ejecutiva y la actividad judicial.

Indicábamos también que Montesquieu mencionaba que para evitar el absolutismo, y consecuentemente las arbitrariedades cometidas por los reyes, lo deseable es que esas tres funciones, quedaran depositadas para su ejercicio, en tres órganos, la legislativa en el Congreso, la ejecutiva en el rey, y la judicial en la Suprema Corte de Justicia, y que es a esto a lo que se conoce comúnmente como división de poderes.

Respecto a la función ejecutiva, depositada en nuestro Estado en la persona del Presidente de la República, consideramos que dicha función debe ser conceptuada como función administrativa; a continuación estudiaremos porque es más adecuado usar el término de administración pública para explicar la actividad del poder Ejecutivo, así como de las teorías que explican a esta misma definición.

LA ADMINISTRACIÓN

Comenzaremos primeramente por plantear la definición de la palabra administración.

La palabra administración tiene su origen en el latín, y se compone por el prefijo a o dar, y la frase ministrare, servir.

Ello en su sentido antiguo se traduce como gobernar, como ejercer la autoridad o el mando sobre un territorio y sobre las personas que lo habitan.

Hoy aún puede adoptarse como sinónimo del ejercicio de la dirección de una institución, o en otros casos más comunes como el acto de suministrar, proporcionar o distribuir alguna cosa.



~~La administración consiste en la actividad que desempeñan los individuos o~~
las empresas en virtud de la necesidad que deben proveer en la cotidianeidad y a partir de los recursos materiales, humanos, e incluso intangibles de los que pueden disponer.

Se refleja pues en la gestión que los individuos hacen de los bienes con que cuentan, con el propósito de rendir de ellos el máximo aprovechamiento posible en su aplicación a las carencias del momento.

La administración es de vital importancia para el ser humano en los momentos actuales, pues los recursos con que la naturaleza dispone para su explotación en potencia, son en realidad limitados.

Como se desprende, tanto las personas como las entidades públicas pueden practicar los actos que tiendan a la administración de sus bienes, pues ambas tienen necesidades que cubrir ante la escasez de haberes.

Así observamos tres diversas circunstancias de aplicación de la administración, y que consisten a saber en las siguientes:

a) La administración que es efectuada por los particulares para distribuir el uso y consumo de sus recursos, y que conocemos adjetivada como administración privada.

b) La administración que realizan los tres órganos gubernamentales para poder satisfacer sus requerimientos propios, tal como lo hacen las personas colectivas, mal llamadas morales.

Esta administración que realizan los órganos del gobierno para aprovisionar sus necesidades, tiene las características de ser interna y mediata.

Es interna porque los órganos públicos tienen necesidades propias que satisfacer, mismas que deben proveer primeramente para garantizar el eficiente desempeño de las funciones que les han sido depositadas.



~~Es mediata porque con su realización, los órganos públicos no efectúan sus~~
funciones, pero sí es un medio que les permite a los órganos como a cualquier otro individuo, satisfacer sus carencias. Una vez cumplido lo anterior, los tres

órganos utilizan sus provisiones para ejecutar las funciones de que son depositarios para atender al bien general.

Podemos resumir que las entidades públicas primero se administran y posteriormente realizan los actos tendientes a ejecutar su función para cumplir con la sociedad y realizar el bien público. Así pues, la administración aplicada de esta manera es un medio.

c) Por último la administración que realiza el poder Ejecutivo, y que es a la que llamamos Administración Pública, y a diferencia de la que explicamos en el inciso b), tiene las características de ser externa respecto del órgano Ejecutivo que la realiza, así como también cumple con la cualidad de ser inmediata.

La administración pública es externa respecto al órgano Ejecutivo ya que con su aplicación no se satisfacen necesidades del órgano titular, sino de la población.

Y también la administración pública es inmediata, porque el ejecutivo al practicarla, realiza de forma directa la prestación de un servicio público que de igual manera beneficia a la colectividad.

EL PODER EJECUTIVO Y SU FUNCIÓN.

La Doctrina tradicionalmente ha considerado que el contenido de las funciones de cada uno de los poderes se encuentra delimitado con plenitud, se argumentaba que dicho contenido respecto de la función del Poder Legislativo consiste en la creación de leyes, en tanto que el de la Función del Poder Judicial



~~se centra en la resolución de controversias y el contenido del Poder Ejecutivo es la~~
ejecución de la Ley a casos concretos.

Coincidimos con el maestro Gabino Fraga cuando postula que no es adecuado afirmar que es la ejecución de la Ley el contenido de la Función del Poder Ejecutivo.

El concepto de “ejecución de la ley” se refiere a la realización así como de la observancia en la existencia material, de lo que prescribe el orden normativo vigente en un Estado, por parte de los órganos y organismos que componen su gobierno, así como de su población.

Por ello cuando alguno de los tres órganos de gobierno, cualquiera que este sea, realiza la actividad que se les encomendó, también terminan, en la práctica por aplicar y últimamente ejecutar una ley abstracta.

Verbigracia del Poder Legislativo cuando al realizar su función e iniciar la creación de un precepto normativo, tiene necesariamente que ejecutar primero la Ley abstracta que contiene el procedimiento legislativo que prescribe la Carta Magna.

Por otra parte, cuando el Poder Judicial dirime conflictos y sustrae de la Legislación existente la normatividad que devuelve el orden a la paz contrariada por una controversia, también ejecuta el contenido de la Ley.

Así es que afirmar que el contenido de la actividad que el Poder Ejecutivo realiza sea la Ejecución de la Ley, puede resultar como el maestro Fraga previene, o bien demasiado amplio, o ya igualmente muy limitado.

Concurrimos con el Profesor que al referirnos a la Función del Poder Ejecutivo, debemos tener en mente que el mismo se refiere a la realización de la función de administración pública y no de la función ejecutiva.

Probablemente el lector podrá pensar que resulta igualmente ambiguo conferir el nombre de función administrativa a la que realiza el Ejecutivo, y aún más problemático, pues como queda asentado a inicios del presente capítulo



~~todas las entidades públicas, tienen la necesidad de administrarse para poder~~
lograr en la realidad social, el desarrollo de su función.

Por ello no dejaremos de subrayar el carácter que distingue a la función administrativa realizada por el Ejecutivo, y de los actos que emite en el ejercicio de esa atribución, dicha cualidad que la distingue, es la inmediatez de la aplicación de

la administración, así como de la permanencia y continuidad de la misma, para proveer el bien general.

Lo dicho en el párrafo anterior distingue a los actos que emanan del Ejecutivo, de otros que devienen o son emitidos por otras personas, órganos u organismos públicos o privados.

DEFINICIÓN DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.

La administración pública puede ser definida como la actividad a través de la cual es el Estado y los sujetos auxiliares de este, tiende a la satisfacción de los intereses colectivos.

La administración publica no tiene una personalidad propia, solo constituye uno de los conductos por los cuales se manifiesta la personalidad misma del municipio.

La administración pública es considerada como uno de los elementos de la personalidad gubernamental que requiere personas físicas que formen y exterioricen la voluntad de este.

La Administración Pública es el contenido esencial de la actividad correspondiente al Poder Ejecutivo, y se refiere a las actividades de gestión, que el titular de la misma desempeña sobre los bienes del Estado para suministrarlos de forma inmediata y permanente, a la satisfacción de las necesidades públicas y lograr con ello el bien general; dicha atribución tiende a la realización de un servicio público, y se somete al marco jurídico especializado que norma su



~~ejercicio y se concretiza mediante la emisión y realización del contenido de actos~~
administrativos emitidos ex -profeso.

Es la actividad administrativa del Estado que tiene en vista el bien común y la justicia distributiva, cuando dicta y aplica las disposiciones necesarias para el cumplimiento de las leyes. En un sistema presidencial es un organismo jerárquico que tiene una estructura piramidal en donde el presidente es el jefe de la

administración pública, y los ministros son sus más inmediatos colaboradores en el manejo de ésta.

Administración pública **centralizada**, al igual que su expresión de sentido opuesto administración pública **descentralizada**, es empleada en relación con el sistema político, independientemente de las virtudes o desventajas de una u otra forma de organización administrativa; aunque hace a la esencia del funcionamiento de los regímenes totalitarios o autoritarios la centralización administrativa ya que ésta evidencia la falta de confianza en la capacidad de los grupos sociales para administrar por su cuenta las decisiones y acciones que les corresponden.

La globalización económica, obliga a los Estados a entrar en una etapa de adelgazamiento de sus instituciones públicas, y por ende al reajuste en su organización, sin embargo los países menos desarrollados, económicamente frágiles, carecen de una estructura administrativa que facilite una fórmula adecuada para descentralizar sus órganos de gobierno y para lograr más eficiencia.

En el ámbito del derecho constitucional la administración pública es el conjunto ordenado y sistematizado de instituciones gubernamentales que aplican políticas, normas, técnicas, sistemas y procedimientos a través de los cuales se racionalizan los recursos para producir bienes y servicios que demanda la sociedad en cumplimiento a las atribuciones conferidas por el orden jurídico.

CLASIFICACION DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.



~~A grandes rasgos la administración pública es la actividad del estado esta a~~
su vez se clasifica en actividades funcionales y actividades institucionales:

ACTIVIDADES FUNCIONALES.

- DIRIGIR. La realización del trabajo en la administración publica.
- ADMINISTRAR. Las actividades que realiza cada institución dentro del gobierno federal, estatal o local.
- OPERACIONES. Dentro de las operaciones se da a conocer como funcionan los organismos dentro del gobierno.
- RESPONSABILIDAD. La responsabilidad de trabajar correctamente y con transparencia dentro de cada institución al operar dentro de la administración publica.

ACTIVIDADES INSTITUCIONALES.

- POLÍTICAS. que todas las instituciones deben de contar y llevar a cabo políticas internas dentro de estas para el mejor funcionamiento y el logro de sus objetivos
- SEGURIDAD. Que cada institución debe de contar con programas de seguridad para que su personal labore de manera mas eficiente.
- RECLUTAMIENTO. Esto se refiere al manejo de personal dentro de las instituciones, ya que este debe de ser el adecuado para alcanzar el propósito que se tiene.



→ ~~INFORMACIÓN. Que a cualquier persona que desee información de~~
cualquier organismo de gobierno se le debe de proporcionar sin
impedimento alguna para saber las actividades que realiza dicha institución.

LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA Y LA DISTRIBUCIÓN DE FUNCIONES.

Desde que se consagró la distribución de funciones como la forma adecuada para organizar al Gobierno del Estado moderno, se pretendió que cada uno de los Poderes en que se depositaban, ejercieran exclusivamente el desarrollo de las actividades relativas a la función que les correspondía, más la práctica demostró que ello era imposible; se hizo patente que para el sano desarrollo y funcionamiento de la estructura del Gobierno y del Estado en general, era menester que cada órgano realizara otras funciones, que según su naturaleza, y la propia teoría de la División de Poderes, les eran ajenas.

La doctrina finalizó por dividir sus criterios en tres teorías relacionadas con la distribución de funciones que corresponde a cada uno de los Poderes, y que a continuación explicamos.

ASPECTO FORMAL U ORGÁNICO DE LA DIVISIÓN DE FUNCIONES.

Esta posición considera que una función deberá ser juzgada como administrativa, judicial o legislativa, dependiendo del órgano del gobierno que la desarrolle.



~~Desde este criterio, bien definido por ello como formal u orgánico, se~~
desdeña la naturaleza de la función, y se califica a la misma según se encuentre atribuida por la ley, ya sea al Poder Legislativo, al Ejecutivo o bien al Judicial.
"Se considera que la administración como todo o la casi totalidad de las actividad es la que desarrolla el Ejecutivo".

ASPECTO OBJETIVO O MATERIAL DE LA DIVISIÓN DE FUNCIONES.

Otro punto de vista tiende a darle a cada función la calidad que le es propia según su naturaleza "Desde el punto de vista de la naturaleza intrínseca de la función, es decir, partiendo de un criterio objetivo, material que prescinda del órgano al cual están atribuidas, las funciones son materialmente legislativas, administrativas o judiciales, según tengan los caracteres que la teoría jurídica ha llegado a atribuir a cada uno de esos grupos".

Desde la perspectiva objetiva o material se prescinde del órgano al que por ley se le atribuyan la realización de determinadas funciones, sino que se atiende al carácter que la propia doctrina jurídica ha atribuido a determinada función.

En este ámbito la función será entonces considerada como legislativa si culmina en un acto creador de un precepto normativo; se calificará de jurisdiccional si tiene por fin dirigir alguna controversia, o se considerará administrativa si mediante un acto administrativo se tiende a la satisfacción inmediata de una necesidad general.

LA INTERACCIÓN DE LAS FUNCIONES.



~~Una posición doctrinaria más, es aquella que propone que los órganos en~~
que se distribuyen las funciones para su ejercicio, comúnmente emiten actos en los que existe coincidencia tanto en el aspecto formal como en el material, “y así vemos cómo las funciones que materialmente tienen la naturaleza legislativa, administrativa y judicial, corresponden respectivamente a los Poderes Legislativo, Administrativo y Judicial”.

Sin embargo, a través de esta teoría se considera que por excepción pueden existir actos en los que no hay coincidencia en los aspectos aludidos.

Dicha Teoría considerada como “Mixta”, apunta que los órganos del gobierno, para cumplir con sus funciones deben, en el ámbito de la realidad política y jurídica, realizar una serie de actos de carácter mixto, en los que se mezclan tanto el aspecto formal del órgano que los emite y ejecuta, como la naturaleza material u objetiva del acto propia del acto emitido.

Como resultado, se considerará que un acto será orgánicamente legislativo, cuando emane de la actividad del Congreso de la Unión, o bien jurisdiccional si es que proviene de la Suprema Corte de Justicia, o en su caso administrativo si proviene de algún órgano Ejecutivo.

Y no es obvio lo anterior para que el mismo acto pueda ser calificado por su contenido y fin material, como legislativo porque culmine en una creación de preceptos abstractos; jurisdiccional porque dirima una controversia, o Administrativo porque tienda a satisfacer de forma inmediata una necesidad del propio órgano, o bien, de la generalidad.

EFICIENCIA EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

Tiene muchas consecuencias prácticas la aplicación del Modelo de Dirección de Empresas desarrollado por los Profesores Antonio Valero y José Luis



~~Lucas desde el punto de vista del Político de Empresa, como un campo de saber~~
que transforma las organizaciones con base en cuatro elementos o Áreas de Gobierno que son: el negocio y su definición, la estructura directiva, la convivencia profesional o procedimientos de avance y la configuración institucional. Los citados elementos son perfectamente aplicables en la Administración Pública, sabiendo de antemano que algunos de los términos o conceptos no son fácilmente aceptados en esta administración, por ejemplo el término de Negocio o todo lo que contiene el concepto de Procesos de Avance.

Negocio: “ofrecer unos bienes y servicios obteniendo una retribución a cambio de ellos”.

Estructura Directiva: Los encargos que tienen las personas para hacer partes concretas para llevar adelante, con justicia y eficacia, el negocio de la organización.

Convivencia Profesional: El resultado de la combinación de las dedicaciones profesionales de todas las personas de la organización para que contribuyan a realizar el negocio.

La convivencia profesional puede o no ser sana, en la medida que es adecuada esa combinación, de acuerdo a las capacidades de cada persona y su compromiso para aplicarlas.

Estructura o Configuración Institucional: La combinación de tres elementos que son: el dinero, el poder y la iniciativa. La vida de la organización depende, también, de si está bien concebida financieramente y bien analizada contablemente, lo cual revelará sobre su capacidad de supervivencia. Asimismo incitar a la reflexión de cuál es el juego entre los poderes internos y externos que influyen en los diversos asuntos de la misma, y finalmente, del grado de iniciativa de las personas que gobiernan la entidad.



~~Es importante analizar las cuatro Áreas de Gobierno, aplicables~~
perfectamente en la Administración Pública, de manera independiente, y analizar también las relaciones que existen entre ellas, ya que es muy probable que se entienda la Estructura Directiva según criterios generados por poderes que actúan en la organización y no solamente por la eficacia de la misma. No es cierto que vemos con alguna frecuencia, en la Administración Pública, decisiones que toman sobre las Estructuras Directivas por intereses de partidos políticos.

Ahora bien, aplicaremos estos conceptos a las organizaciones de la Administración Pública, de servicios públicos y no mercantiles.

Abramos el concepto de Negocio: tener un bien o producto concreto, comercializar ese bien o ese servicio y financiar las actividades propias para hacerlo. Encontramos dentro de estos componentes del negocio la necesidad de tener muy claro que hacemos y para quien, quien es nuestro cliente y como podemos medir su satisfacción, con que recursos, por consiguiente, cual es la eficacia con que se aplican esos recursos, de donde provienen, que continuidad o como se genera la continuidad de la consecución de esos recursos.

Es posible, de manera indefinida, vivir de subsidios y de transferencias, cuando los Gobiernos Centrales pueden tener problemas de presupuestos no se puede, por medio de la iniciativa, encontrar formas diferentes de generar recursos al momento de analizar los costos y gastos de las organizaciones, mercantiles o no, públicas o privadas, de economía mixta. Cómo estamos midiendo los resultados de las organizaciones no mercantiles, con que parámetros de eficacia, de satisfacción del cliente, parámetros de desarrollo social, estamos midiendo la gestión están claros cuales son los objetivos de las organizaciones y con qué operaciones los logramos más eficazmente He encontrado que los funcionarios de organizaciones de la administración pública tienen dificultades en identificar quien



~~o quienes son sus clientes, y más dificultad al definir que necesidades están~~
satisfaciendo y con que parámetros los medirán esos clientes.

MODERNIZACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

➤ Automatizar la captación de ingresos en el Sistema Municipal de Agua Potable, y Catastro mediante la implementación de un sistema tributario ágil, sencillo y económico.

➤ Hacer una reestructuración de los procesos de operación, así como de la plantilla del personal y de las áreas que así lo ameriten para evitar la duplicidad de funciones.

➤ Pagar que el personal que labora en la administración municipal goce de todos los derechos que la ley otorga.

➤ Equipar las oficinas del gobierno municipal, para que el personal que labore realice sus tareas en condiciones adecuadas.

➤ Implementar programas de capacitación y adiestramiento al personal técnico y operativo.

➤ Brindar una mejor atención a la ciudadanía.

➤ Avanzar con rapidez y eficacia hacia la prestación de servicios integrados al público que eviten trámites innecesarios, ahorren tiempo y gastos.

PROFESIONALIZACIÓN Y DESARROLLO DE LA GESTIÓN PÚBLICA

➤ Fomentar la dignificación y profesionalización de la función pública y proveer al servidor público de los medios e instrumentos necesarios para aprovechar su capacidad productiva y creativa al servicio de la sociedad.



~~➤ Profesionalizar al servidor público y crear conciencia de atención, honradez y calidad, proveyendo de los elementos, herramientas y equipos necesarios para el trabajo.~~

➤ Analizar, revisar y adecuar permanentemente las funciones, facultades y estructuras de la administración municipal, con el fin de acercar el gobierno a la ciudadanía.

➤ Establecer un código de ética del servidor público y promover esquemas de remuneración, promoción e incentivos basados en el mérito y la capacidad profesional.

➤ El Ayuntamiento requiere una renovación que revitalice sus esquemas de trabajo, reoriente sus incentivos, simplifique sus procedimientos y modernice sus métodos de gestión.

➤ Avanzar hacia esquemas más flexibles y transparentes, que respondan con agilidad a las necesidades y particularidades de la población.

RESPONSABILIDADES, TRANSPARENCIA Y COMBATE A LA CORRUPCIÓN

➤ Realizar giras de trabajo y audiencias públicas para atender de forma personal, las demandas de la ciudadanía.

➤ Informar mensualmente el movimiento de ingresos y egresos que se registre en la Tesorería para informar y garantizar a la ciudadanía el manejo transparente y honesto de la hacienda municipal.

➤ Vigilar entre los servidores públicos la honestidad en el manejo de los recursos y el respeto a las leyes.

➤ Buscar que la ciudadanía participe en la supervisión de la obra pública como contraloría social.

➤ Evaluar y fiscalizar la gestión pública y el ejercicio del gasto.

➤ Adecuar el marco jurídico a las necesidades de rendición puntual de cuentas a la ciudadanía.



3.3 EL MUNICIPIO

A menudo tropezamos con unos impropios de los vocablos Municipio, Municipalidad y Gobierno Municipal. Algunas veces son tratados como sinónimos y hasta en el texto de las leyes y documentos oficiales observamos confusiones e imprecisiones. El asunto no tendría mayor importancia si se diera un uso uniforme a los términos de modo que quedara claro para todos, por ello es necesario definir:

Municipio: es una entidad real (social) que integra tres elementos inseparables, como son la población, el territorio y la capacidad de auto gobierno

Municipalidad: es la institución y es persona jurídica que en representación del municipio cumple función de gobierno y administración para promover la satisfacción de las necesidades básicas de los vecinos, su bienestar y desarrollo de la circunscripción.



~~Gobierno local: Es la autoridad o instancia de ejercicio democrático de la~~
función normativa y ejecutiva del municipio. Es la estructura, distribución y ejercicio del poder del pueblo.

EL AYUNTAMIENTO

Es el órgano de representación popular encargado del gobierno y la administración del municipio. El ayuntamiento se elige por elección directa, en los términos establecidos en la Ley Orgánica Municipal y dura en su cargo tres años. El Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000 contempla la posibilidad de modificar el período constitucional, previa autorización del H. Congreso de la Unión.

INTEGRACIÓN DEL AYUNTAMIENTO

El Ayuntamiento se integra por:

- El Presidente Municipal.
- El Síndico o Síndicos.
- Los Regidores.

FUNCIONES DEL AYUNTAMIENTO

➤ Formular, aprobar y expedir el Bando de Policía y Buen Gobierno y demás reglamentos, acuerdos y disposiciones de carácter general que se requieren para la organización y funcionamiento de la administración y de los servicios públicos.



~~➤ Designar entre sus miembros las comisiones para la inspección y vigilancia~~
de los diferentes aspectos de la administración y los servicios públicos municipales.

➤ Organizar la estructura y funcionamiento de la administración pública municipal.

➤ Nombrar y renovar al secretario del ayuntamiento, al tesorero municipal, al jefe de la oficina de obras y servicios públicos, al comandante de policía y demás funcionarios de la administración pública, a propuesta del presidente municipal.

➤ Analizar, discutir y aprobar el presupuesto de egresos y la iniciativa de ley de ingresos del municipio.

➤ Vigilar que se recauden oportuna y correctamente los ingresos municipales.

➤ Presentar oportunamente al congreso local las cuentas y comprobantes de recaudación y gastos de los fondos públicos.

➤ Expedir licencias, permisos y autorizaciones propias de su competencia.

➤ Celebrar convenios con las dependencias federales, estatales y con otros ayuntamientos para la realización de obras o la prestación de servicios públicos.

➤ Aprobar los planes y programas de desarrollo urbano municipal.

➤ Intervenir de acuerdo con las leyes federales y estatales en la regularización de la tenencia de la tierra urbana.

➤ Fomentar las actividades productivas, educativas, sanitarias, culturales y deportivas.

FUNCIONES DE LOS MIEMBROS DEL AYUNTAMIENTO

EL PRESIDENTE MUNICIPAL



~~Es el encargado de llevar a la práctica las decisiones tomadas por el~~
ayuntamiento y el responsable del buen funcionamiento de la administración pública municipal.

SUS PRINCIPALES FUNCIONES SON:

- Cumplir y hacer cumplir la Constitución Política de la República, la Constitución Política del Estado, la Ley Orgánica Municipal, los reglamentos municipales y las resoluciones del ayuntamiento.
- Realizar a nombre del ayuntamiento, todos los actos necesarios para el desarrollo de los asuntos políticos y administrativos.
- Informar anualmente a la población de la situación que guarda la administración municipal, detallando las actividades realizadas por las dependencias municipales y el manejo y destino de los fondos públicos.
- Nombrar y remover empleados y funcionarios cuya designación sea exclusiva del ayuntamiento.
- Llevar a cabo un control sobre la aplicación y el ejercicio de la ley de ingresos y del presupuesto de egresos.

- Vigilar la aplicación de los planes y programas estatales y municipales de desarrollo.
- Vigilar que la administración y prestación de los servicios públicos se lleve a cabo de la mejor manera y con apego a los reglamentos.
- Aprobar la solicitud de permisos para el uso y aprovechamiento de las áreas públicas.

LOS SÍNDICOS

Son los encargados de defender los intereses municipales y de representar jurídicamente a la ayuntamiento en los litigios en los que éste fuere parte. También



~~son los responsables de supervisar la gestión de la hacienda pública municipal,~~
todo ello en observancia a la Ley Orgánica Municipal vigente.

SUS PRINCIPALES FUNCIONES SON:

- Vigilar el buen manejo de las finanzas públicas municipales.
- Mantener al corriente el inventario general de los bienes muebles e inmuebles propiedad del municipio.
- Revisar y firmar los estados de cuentas de la tesorería municipal y remitirlos a la Contaduría Mayor de Glosa del Congreso del Estado.
- Vigilar que se presente oportunamente la cuenta pública para su revisión por el Congreso Local, así como los informes contables y financieros mensuales.
- Procurar el cobro oportuno de los créditos, multas y rezagos a favor del municipio.
- Asistir regular y puntualmente a las sesiones de cabildo y actos oficiales.
- Practicar a falta o en auxilio del ministerio público, las primeras averiguaciones sobre los hechos que hayan alterado el orden público.
- Comparecer y suscribir los contratos y de más actos jurídicos que contengan obligaciones patrimoniales para el municipio.

LOS REGIDORES

Son los miembros del ayuntamiento que tienen a su cargo las diversas comisiones de la administración pública municipal.

SUS PRINCIPALES FUNCIONES SON:

- Asistir y proponer a las sesiones de cabildo las medidas que estimen más convenientes para atender los asuntos municipales.



~~➤ Asistir a los actos oficiales y atender las comisiones que por su cargo le sean conferidas.~~

➤ Presidir y desempeñar las comisiones que les encomiende el ayuntamiento informando a éste de su resultado.

➤ Proponer al ayuntamiento los acuerdos que deban dictarse para el mejoramiento de los diversos ramos de la administración y los servicios públicos municipales.

➤ Vigilar el funcionamiento de las dependencias administrativas y la atención de los asuntos propios del área de su responsabilidad.

➤ Presentar su programa anual de trabajo e informar al ayuntamiento acerca del cumplimiento de sus tareas.

➤ Suplir al presidente municipal en sus faltas temporales, cuando sean menores de treinta días, de acuerdo al orden de preferencia que el presidente determine.

➤ Citar a sesiones extraordinarias del ayuntamiento si no lo hace el presidente municipal.

ORGANIZACIÓN DEL AYUNTAMIENTO

ORGANIZACIÓN DEL CABILDO

El cabildo es la reunión de los integrantes del ayuntamiento para el ejercicio de sus responsabilidades.

Para el mejor desempeño de su trabajo, el cabildo funciona a través de sesiones y comisiones.



SESIONES:

Las sesiones son juntas que se realizan para discutir y solucionar los diversos asuntos del gobierno municipal, las sesiones pueden ser ordinarias o extraordinarias y públicas o privadas.

Las sesiones ordinarias se celebran mensualmente para que los miembros del ayuntamiento informen sobre el avance en el cumplimiento de su trabajo, o de acuerdo a lo estipulado en la Ley Orgánica Municipal del estado.

Las sesiones extraordinarias se realizan cuando lo solicita el presidente municipal o a petición de la mayoría de los regidores, para tratar algún asunto que requiera ser atendido con urgencia.

Las sesiones públicas son las que se realizan, generalmente, en forma ordinaria y periódica.

Las sesiones privadas se realizan cuando el asunto a tratar es de competencia exclusiva para el ayuntamiento.

Las sesiones se deben llevar a cabo en el salón de cabildo. Cuando las sesiones se realicen en otros recintos como son cines, teatros o parques públicos, para la celebración de actos solemnes de carácter cívico, el ayuntamiento deberá hacer la declaración previa de recinto oficial.

Para que las sesiones de cabildo tengan validez se requieren que estén presentes puntualmente la mayoría de sus miembros y que la presida el presidente municipal, que tiene voto de calidad en caso de que exista empate.



~~Los funcionarios municipales, por ejemplo el secretario y el tesorero, asisten~~
a las sesiones de cabildo solamente para exponer los asuntos de competencia, sin tener derecho a voto.

COMISIONES

Las comisiones tienen por objeto distribuir entre los regidores la vigilancia del buen funcionamiento de la administración municipal. Las comisiones generalmente son las siguientes:

- Hacienda Pública.
- Gobernación y Reglamentos.
- Seguridad Pública, Tránsito y Transportes.
- Salud Pública y Asistencia Social.
- Obras Públicas.
- Instrucción Pública, Recreación y Espectáculos.
- Comercios, Mercados y Rastro.
- Bienes Municipales y Panteones.
- Agua y Saneamiento.
- Electrificación.

En los municipios rurales las comisiones se integrarán de acuerdo a lo dispuesto en la Ley Orgánica Municipal.



~~El ayuntamiento en sesión de cabildo asigna estas comisiones a cada uno~~
de los regidores para que atiendan los problemas de la comunidad municipal y propongan e implanten las medidas más convenientes para solucionarlos.

Los regidores comisionados deberán informar al presidente municipal acerca de los problemas encontrados y los asuntos que turnaron a las dependencias municipales para su trámite y solución correspondiente.

ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA

Además de las comisiones, el ayuntamiento requiere de órganos administrativos suficientes para el buen cumplimiento de sus obligaciones y funciones. El número de órganos administrativos estará en función del tipo de municipio.

Por lo general el municipio rural cuenta con:

- La Secretaría del Ayuntamiento.
- La Tesorería Municipal.
- La Comandancia de Policía.

- La Oficina de Obras y Servicios Públicos.
- La contraloría municipal.
- Autoridades auxiliares del ayuntamiento.

Todos ellos dependen directamente del presidente municipal.

Para el adecuado funcionamiento de las tareas de gobierno y administración es necesario establecer mecanismos de coordinación entre los



~~integrantes del H. Ayuntamiento y los servidores públicos que conforman el~~
aparato público administrativo. Así, el Presidente Municipal dirigirá las tareas referentes a la administración pública municipal y los regidores y síndico(s) efectuarán las tareas de vigilancia.

ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA DEL MUNICIPIO RURAL

LA SECRETARÍA DEL AYUNTAMIENTO

La Secretaría del Ayuntamiento es el órgano de la administración municipal encargado de:

- Atender y resolver los asuntos administrativos que le encomiende el ayuntamiento.
- El manejo y cuidado del archivo general.
- El registro y control de personal.
- Las adquisiciones de recursos materiales.
- El control de activos propiedad del municipio.
- El titular de esta dependencia es el secretario, que será nombrado por el ayuntamiento.

SUS PRINCIPALES FUNCIONES SON:

- Atender las actividades que le encomiende el presidente municipal.
- Citar por escrito a los miembros del ayuntamiento a las sesiones de cabildo.
- Estar presente en todas las sesiones del ayuntamiento con voz informativa.
- Levantar las actas de cabildo y registrarlas en el libro correspondiente.



~~➤ Autorizar con su firma las actas y documentos expedidos por el ayuntamiento.~~

➤ Formular los proyectos de reglamentos municipales y someterlos a la consideración del ayuntamiento.

➤ Recopilar las disposiciones jurídicas que tengan vigencia en el municipio y vigilar que sean aplicadas.

➤ Llevar los libros necesarios para el trámite y despacho de los asuntos municipales.

➤ Vigilar y controlar los asuntos relacionados con el registro civil, como son: nacimientos, matrimonios, divorcios, adopciones y tutelas.

➤ Elaborar el programa de necesidades de bienes y servicios que requieran las diversas dependencias administrativas.

➤ Reclutar, seleccionar, contratar y capacitar personal que requieran los diversos órganos de la administración municipal.

➤ Registrar y controlar la correspondencia e informar al presidente de la misma.

LA TESORERÍA MUNICIPAL

La Tesorería Municipal es el órgano de la administración municipal que tiene bajo su cargo:



~~➤ La recaudación de los ingresos que corresponden al municipio conforme lo establece la Ley de Hacienda y la Ley de Ingresos Municipales.~~

- El manejo de los fondos y valores con estricto apego al presupuesto de egresos.
- Programar y coordinar las actividades relacionadas con la recaudación, contabilidad y gastos del ayuntamiento.
- Por la importancia que tiene para el municipio el manejo y destino de sus recursos, es necesario que la tesorería informe mensualmente al ayuntamiento de los movimientos de ingresos y egresos.
- Esta oficina debe estar a cargo de un tesorero municipal, designado por el ayuntamiento.

SUS PRINCIPALES FUNCIONES SON LAS SIGUIENTES:

- Coordinar y programar las actividades correspondientes a la recaudación, la contabilidad y los gastos municipales.
 - Establecer un sistema de inspección, control y ejecución fiscal.
 - Elaborar y presentar los informes financieros del ayuntamiento.
 - Promover y mantener los mecanismos de coordinación fiscal necesarios con las autoridades estatales y federales.
-
- Mantener actualizados los sistemas contables y financieros del ayuntamiento.
 - Elaborar y actualizar permanentemente los padrones de causantes.
 - Elaborar el proyecto de ley de ingresos.



~~➤ Planear y programar los gastos del ayuntamiento para formular el presupuesto de egresos del año fiscal correspondiente.~~

- Realizar campañas periódicas de regularización fiscal de causantes.
- Determinar las contribuciones sujetas a convenios con el gobierno estatal.
- Establecer un mecanismo de pago para los empleados del municipio.

COMANDANCIA DE POLICÍA

La Comandancia de policía es el órgano de la administración municipal encargado de:

- Vigilar y conservar el orden y la tranquilidad pública.
- Servir y auxiliar a la comunidad.
- El titular de este órgano debe ser un comandante de policía que tendrá entre sus principales funciones las siguientes:
 - Rendir diariamente, al presidente municipal, un informe de los acontecimientos en el municipio.
 - Llevar un registro de los infractores de los reglamentos municipales, las faltas administrativas y los hechos delictuosos.
 - Detener a los infractores de los reglamentos municipales y a los que cometan delitos del orden común.

OFICINA DE OBRAS Y SERVICIOS PÚBLICOS

Es muy importante que en la estructura orgánica de la administración pública municipal se considere la creación de un órgano encargado



~~específicamente de la construcción de obras y la administración de los siguientes~~
servicios públicos:

- Agua Potable
- Alumbrado Público
- Mercados
- Parques
- Panteones
- Rastros
- Calles
- Jardines

SU TITULAR TENDRÁ ENTRE SUS PRINCIPALES FUNCIONES LAS SIGUIENTES:

- Planear y realizar la construcción de las obras de beneficio colectivo que autorice el ayuntamiento.
- Vigilar el mantenimiento y conservación de los edificios y equipo destinados a la prestación de algún servicio público.
- Organizar la prestación y administración de los diversos servicios públicos.
- Supervisar que la prestación de los servicios públicos se lleve a cabo con estricto apego a su reglamentación.

LA CONTRALORÍA MUNICIPAL

La Contraloría Municipal es el órgano de la administración municipal encargado de:



-
- ~~Establecer y operar el sistema de control y evaluación municipal.~~
 - Fiscalizar el ejercicio de gasto público municipal.
 - Aplicar las normas y criterios en materia de control, evaluación, auditorías e inspecciones.
 - Vigilar el que los recursos federales y estatales asignadas a los municipios se apliquen de acuerdo a las leyes y normas convenidos.
 - Vigilar el cumplimiento de las obligaciones de proveedores y contratistas.
 - Vigilar la eficiencia y la eficacia en la ejecución de las obras.
 - Realizar auditorías y evaluaciones e informar al ayuntamiento.
 - Participar en la elaboración y actualización del inventario general de los bienes muebles e inmuebles propiedad del municipio.
 - Verificar que los servidores públicos municipales cumplan con la obligación de presentar oportunamente su declaración patrimonial.
 - Promover la participación de la ciudadanía en la supervisión y vigilancia de las acciones de gobierno.
 - Establecer un mecanismo de atención a consultas, quejas o denuncias que presente la población.

Cuando en el municipio no opere un órgano de control municipal, estas funciones pueden ser realizadas por el Síndico Municipal, o cualquier Regidor con el apoyo de los demás servidores públicos.

AUTORIDADES AUXILIARES DEL AYUNTAMIENTO



~~Las acciones del ayuntamiento en todo el territorio municipal se realizan a~~
través de las autoridades auxiliares, éstas actúan en cada localidad como representantes políticos y administrativos del ayuntamiento.

El nombre que reciben las autoridades auxiliares varía de un estado a otro, estos pueden ser: comisarios municipales, presidentes de las juntas auxiliares, delegados municipales, jefes de las tenencias municipales, agentes municipales o jueces auxiliares.

Su elección se hace de acuerdo a lo que determinen las Leyes Orgánicas Municipales.

LAS PRINCIPALES FUNCIONES DE LAS AUTORIDADES AUXILIARES SON LAS SIGUIENTES:

- Cumplir y hacer cumplir el Bando de Policía y Buen Gobierno, reglamentos municipales, circulares y demás disposiciones de carácter general dentro de su localidad.
- Auxiliar a las autoridades federales, estatales y municipales en el cumplimiento de sus atribuciones.
- Fungir como oficial del registro civil y en su caso como agente del ministerio público.
- Formular y remitir anualmente al ayuntamiento el padrón de habitantes de su localidad y demás datos estadísticos que le sean pedidos.
- Promover la educación en su comunidad.
- Vigilar la conservación de la salud pública en la localidad.
- Promover el establecimiento y prestación de servicios públicos en la localidad.

3.4 LA PLANEACION MUNICIPAL



LA PLANEACIÓN DEL DESARROLLO MUNICIPAL

La planeación del desarrollo municipal es una actividad de racionalidad administrativa, encaminada a prever y adaptar armónicamente las actividades económicas con las necesidades básicas de la comunidad, como son, entre otras:

- Educación.
- Salud.
- Asistencia Social.
- Vivienda.
- Servicios Públicos.
- Mejoramiento de las Comunidades Rurales.

A través de la planeación los ayuntamientos podrán mejorar sus sistemas de trabajo y aplicar con mayor eficacia los recursos financieros que los gobiernos federales y estatales transfieren para el desarrollo de proyectos productivos y de beneficio social.

El propósito principal de la planeación del desarrollo municipal es orientar la actividad económica para obtener el máximo beneficio social y tiene como objetivos los siguientes:

- Prever las acciones y recursos necesarios para el desarrollo económico y social del municipio.
- Movilizar los recursos económicos de la sociedad y encaminarlos al desarrollo de actividades productivas.
- Programar las acciones del gobierno municipal estableciendo un orden de prioridades.



- ~~➤ Procurar un desarrollo urbano equilibrado de los centros de población que forman parte del municipio.~~
- Promover la participación y conservación del medio ambiente.
- Promover el desarrollo armónico de la comunidad municipal.
- Asegurar el desarrollo de todas las comunidades del municipio.

MARCO JURÍDICO DE LA PLANEACIÓN MUNICIPAL

La planeación del Desarrollo Municipal tiene como referentes las siguientes bases legales:

- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.
- Ley de Planeación.
- Constitución Política del Estado.
- Ley Estatal de planeación.
- Ley Orgánica Municipal.

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

En su artículo 25 otorga al Estado mexicano el papel rector de la economía nacional y lo responsabiliza de garantizar el desarrollo económico y social de la nación. Planeará, conducirá, coordinará y orientará la actividad económica nacional.

En el artículo 26 se fijan las bases para su Sistema Nacional de Planeación Democrática, de esta manera, se garantiza la participación de las entidades federativas y de sus municipios en la responsabilidad definir y alcanzar los objetivos de los programas de gobierno.

En el artículo 115, se señala que en los términos de las leyes federales y estatales, los municipios están facultados para formular y aprobar planes de



~~desarrollo urbano, que aunque están enmarcados en otras legislaciones, también~~
se consideran parte de la planeación del desarrollo.

Ley de Planeación.

Es el ordenamiento jurídico que establece y señala:

- El marco normativo para regular el ejercicio de la planeación nacional del desarrollo.
- Las bases para la integración y funcionamiento del Sistema Nacional de Planeación Democrática.
- La coordinación necesaria entre la federación y los estados, incluyendo los municipios.
- La concertación e inducción de acciones respecto a los particulares y en general la participación social.

Constitución Política del Estado.

La Constitución Estatal señala la responsabilidad del Estado para organizar un sistema de planeación y faculta al ejecutivo para establecer los mecanismos de participación social en dicho sistema.

Se dispone también que el Estado conducirá y orientará la actividad económica de la entidad en los términos de una planeación democrática, donde concurren los distintos sectores de la población.

En la Constitución Estatal se establecen las facultades del gobierno del estado para adecuar su legislación a las necesidades del desarrollo planeado de la economía y de la sociedad.



Ley Estatal de Planeación.

En esta ley se establecen los principios de la planeación del desarrollo estatal y las normas que orientan las actividades públicas, estatales y municipales, así como las bases para que el ejecutivo del estado coordine las actividades de planeación con los municipios y aquellas que garanticen la participación activa y democrática de los sectores sociales en las tareas de planeación.

Ley Orgánica Municipal

En la Ley Orgánica Municipal se determina la facultad del Ayuntamiento para participar en la planeación del desarrollo, a través de formular, aprobar y ejecutar planes y programas que tiendan a promover y fomentar las actividades económicas en el municipio y a satisfacer las necesidades de equipamiento, infraestructura urbana y servicios públicos.

INSTRUMENTOS PARA LA PLANEACIÓN MUNICIPAL

El proceso de planeación del desarrollo municipal involucra la participación de los gobiernos federales, estatales y municipales, para lo cual existen los siguientes instrumentos de coordinación:

- Comité de Planeación para el Desarrollo Estatal (COPLADE)
- Convenio de Desarrollo Social (CDS)
- Comité de Planeación para el Desarrollo Municipal (COPLADEM)
- Convenio de Coordinación Estado - Municipio (CODEM)



~~Comité de Planeación para el Desarrollo Estatal (COPLADE)~~

El COPLADE es un organismo público descentralizado del gobierno estatal, dotado de personalidad jurídica y patrimonio propio y tiene como funciones básicas las siguientes:

- Coordinar las relaciones entre los gobiernos federal, estatal y municipal, derivadas de las acciones de planeación.
- Elaborar y actualizar el plan estatal de desarrollo.
- Proponer a los gobiernos federal y estatal programas anuales de inversión para el estado y los municipios.
- Evaluar los programas y acciones concertadas entre la federación y el estado.

El COPLADE está integrado por:

- Un presidente, que es el Gobernador del Estado.
- Un coordinador general, que es un funcionario estatal nombrado por el gobernador.
- Un secretario técnico, que es el delegado de la Secretaría de Desarrollo Social.
- Representantes de los sectores social y privado.
- Secretarías estatales.
- Ayuntamientos de la entidad

Convenio de Desarrollo Social (CDS)

En el marco del sistema nacional de planeación democrática, el plan nacional de desarrollo establece que la vertiente de coordinación entre la



~~federación y los estados se llevará a cabo a través del Convenio de Desarrollo Social (CDS).~~

El CDS constituye un acuerdo de colaboración entre el gobierno federal y el de la entidad federativa, por medio del cual concretan compromisos jurídicos, financieros y programáticos, para desarrollar las acciones previstas en los planes y programas de desarrollo.

Este convenio contiene diversos programas, mediante los cuales la federación transfiere a estados y municipios recursos suficientes para cumplir los compromisos derivados de los planes y programas de desarrollo, donde se conjunta la acción de los tres órdenes de gobierno.

Los recursos que por medio del CDS se destinan a estos programas son canalizados al impulso de:

- Proyectos productivos
- Equipamiento urbano
- Empleo
- Educación
- Vivienda
- Medio ambiente

Comité de Planeación para el Desarrollo Municipal (COPLADEM)

El COPLADEM es un organismo público descentralizado con personalidad jurídica y patrimonio propio, creado por decreto del ejecutivo estatal por ley del congreso local. Encargado de promover y coordinar la formulación, instrumentación y evaluación del plan municipal de desarrollo, es el mecanismo



~~más adecuado de participación y decisión entre la comunidad y el gobierno municipal.~~

El COPLADEM se integra por:

- Un presidente, que es el mismo Presidente Municipal.
- Un coordinador, que es designado por el Presidente Municipal.
- Un secretario técnico, que es el Coordinador del COPLADE de la entidad federativa correspondiente.
- Los representantes de las dependencias de la Administración Pública Estatal y Federal.
- Los titulares de las dependencias y entidades de la Administración Pública municipal, designados por el Presidente Municipal.
- Representantes de los Sectores social y Privado.

Convenio de Coordinación Estado-Municipio (CODEM)

Este convenio es celebrado por el gobierno de la entidad federativa con sus respectivos gobiernos municipales, para transferir recursos, realizar acciones y obras conjuntas en beneficio del desarrollo estatal y municipal.

Los compromisos derivados de este tipo de convenios se ejecutan de manera coordinada atendiendo entre otros, los siguientes aspectos:

- Programas de inversión y gasto estatal a favor del municipio.
- Promoción y fomento económico.
- Administración de obras y servicios públicos.
- Adquisición y suministro de bienes municipales.



PROCESO DE PLANEACIÓN MUNICIPAL

El proceso de planeación se define como el conjunto de actividades que, en el corto y mediano plazo, permitan formular, instrumentar y evaluar el plan municipal de desarrollo y los diversos programas derivados del mismo.

Las etapas que comprende son:

- Formulación.
- Control.
- Discusión y aprobación.
- Evaluación.
- Ejecución.

Formulación.

Consisten en el conjunto de actividades a desarrollar, para elaborar el Plan Municipal de Desarrollo.

Las actividades que comprende la etapa de formulación son las siguientes:

- Elaboración de diagnósticos económicos y sociales que reflejen la situación real y las necesidades del municipio.
- Definición de objetivos y prioridades para señalar qué es lo que se quiere lograr y lo que es más urgente o necesario.
- Señalamiento de estrategias y políticas a seguir, para establecer cómo y de qué manera se lograrán los objetivos propuestos.
- Especialización de las áreas o partes del plan que deberán ser coordinadas por los responsables de su elaboración.
- Compatibilización de los programas operativos anuales (incluyendo sus metas) con el Plan Municipal de Desarrollo.



- ~~Definición de los responsables de la elaboración del plan municipal, así como los recursos necesarios para ello.~~
- Determinar las metas de corto y mediano plazo.
- Previsión de Recursos.
- Concertación con grupos sociales.

Discusión y Aprobación.

En esta etapa corresponde al ayuntamiento, en sesión de cabildo, analizar el contenido del plan y discutir la posibilidad de llevarlo a cabo.

Una vez aprobado por el ayuntamiento, éste se hace responsable de vigilar su correcta ejecución.

Ejecución.

En esta etapa, las premisas establecidas en el plan se traducirán en acciones concretas mediante programas operativos, anuales que serán llevados a cabo para tal efecto.

Para esto se hace necesario que los responsables de su ejecución procuren que sus actividades se apeguen a lo establecido en el plan.

Control.

El control consiste en actividades para identificar el grado de cumplimiento del plan y el avance de los programas, para localizar posibles desviaciones y verificar si el proceso funciona de conformidad con lo establecido.



Evaluación.

En esta etapa se hace una valoración cualitativa de los resultados de la planeación.

La evaluación debe hacerse durante la ejecución del plan y una vez concluido el mismo, para saber si los objetivos propuestos se lograron.

Los resultados de la evaluación son experiencias acumulables que sirven para mejorar los futuros planes y programas municipales.

PLAN MUNICIPAL DE DESARROLLO

El Plan Municipal de Desarrollo es el resultado inicial y principal de la aplicación de un esquema de planeación. En él se presenta el programa de gobierno del ayuntamiento y se conjuga la acción coordinada de los órdenes de gobierno federal, estatal y municipal, así como la participación de los sectores social y privado del municipio.

En este plan se definen los propósitos y estrategias para el desarrollo del municipio y se establecen las principales políticas y líneas de acción que el gobierno municipal deberá tomar en cuenta para elaborar sus programas operativos anuales y que son aquellos programas que el ayuntamiento elaborará para el período de un año de administración municipal.

El Plan de Desarrollo Municipal es un documento que refleja el acuerdo de voluntades de los diferentes grupos y sectores del municipio. Debe elaborarse o actualizarse al inicio de cada período constitucional de la administración municipal y las adecuaciones o modificaciones que sea necesario introducir, se referirán a acciones y programas de corto y mediano plazo.



Estructura.

La estructura del Plan Municipal de Desarrollo podrá ser la siguiente:

- Presentación.
- Estrategias.
- Introducción.
- Lineamientos estratégicos sectoriales.
- Diagnóstico.
- Programas y metas.
- Demandas sociales.
- Programación-presupuestación.
- Objetivos.
- Instrumentación, seguimiento y evaluación.
- Políticas.
- Anexos estadísticos y cartografía municipal.

Descripción del Contenido

El contenido podrá referirse a los siguientes aspectos:

Diagnóstico.- Es el estudio de la situación real del municipio, que sirve para conocer las condiciones de su territorio e identificar las necesidades, problemas y recursos potenciales de desarrollo, esto permitirá obtener información básica del municipio, en aspectos tales como:

- Medio físico.

Localización geográfica municipal.

División política municipal.



➤ **Recursos naturales.**

- Población.
- Actividades económicas.
- Infraestructura urbana y de servicios públicos.
- Desarrollo Social y Ecología.
- Organización y administración municipal.
- Aspectos jurídicos.
- Aspectos hacendarios y presupuestales.

Demandas sociales. Son las peticiones y sugerencias de la población recabadas en campaña, foros, consultas y audiencias.

Objetivos. Son aquellas situaciones o condiciones que se quieren lograr o alcanzar con la instrumentación del plan. Los objetivos se establecen con base en las necesidades detectadas.

Políticas. Son las directrices generales conforme a las cuales se desarrollarán las acciones del plan y constituyen los ordenamientos elementales que garantizan su éxito. Por ejemplo: desarrollo urbano planificado, desarrollo rural integral, etc.

Estrategias. Son el conjunto de acciones que se llevarán a cabo para instrumentar una política. Por ejemplo: orientación del crecimiento de las poblaciones, promoción de industrias rurales, etc.

Lineamientos estratégicos sectoriales. Consisten en aquellas actividades que se realizarán de conformidad con el sector de actividad de que se trate, ya sea agropecuario, turismo, pesca, salud, educación, comunicaciones, comercio, desarrollo urbano, etc.



~~**Programas y metas.** Son las acciones y/o obras cuantificables, que se desprenden del plan.~~

Programas coordinados de inversión pública.- Son aquellos programas que se realizarán conjuntamente entre el gobierno municipal y el estatal, y en su caso, federal, así como los proyectos que con los recursos financieros del municipio no se puedan ejecutar. Generalmente, se refieren a aquellos programas que se desarrollan por la vía del Convenio Único de Desarrollo o por el Convenio Estado-Municipio, en donde se establece la transferencia de recursos a este último.

Programación-Presupuestación. Son las actividades que se señalan a realizar cada año, tomando en cuenta los recursos estimados con base a los presupuestos de egresos de años anteriores y son canalizados a obras.

Instrumentación, seguimiento y evaluación. En esta parte del plan se definirán los responsables para la instrumentación, el seguimiento y la evaluación, de manera que se garantice su buen cumplimiento.

Es muy importante que en la elaboración del Plan Municipal de Desarrollo se tomen en cuenta las necesidades y opiniones de la comunidad, ya que de esta manera se establece una mayor vinculación entre la comunidad y las autoridades y se logra que las soluciones planteadas por el ayuntamiento sean congruentes con los problemas a atender.

Anexos Estadísticos y Cartografía Municipal. Son los documentos, como su nombre lo indica, que se anexan para complementar y ejemplificar el contenido del Plan Municipal de Desarrollo.



Formulación y Aprobación.

La formulación del Plan de Desarrollo Municipal es competencia del comité de planeación municipal; si no existe dicho organismo, el responsable de su elaboración será el ayuntamiento.

La aprobación del plan es competencia exclusiva del ayuntamiento, quien a su vez determinará qué unidades administrativas serán responsables de su ejecución, evaluación y control.

Una vez aprobado el Plan de Desarrollo Municipal se procederá a elaborar los programas a través de los cuales se instrumentará el plan.



3.5 LEGISLACION MUNICIPAL

FACULTAD REGLAMENTARIA MUNICIPAL

La facultad reglamentaria de los ayuntamientos, forma parte de las facultades que la Constitución establece a favor del municipio dentro de las fracciones segunda y quinta de su artículo 115:

Los Municipios estarán investidos de personalidad jurídica y manejarán su patrimonio conforme a la ley.

Los ayuntamientos poseerán facultades para expedir de acuerdo a las bases normativas que deberán establecer las legislaturas de los Estados, los bandos de policía y buen gobierno y los reglamentos, circulares y disposiciones administrativas de observancia general dentro de sus respectivas jurisdicciones;

Los Municipios, en los términos de las leyes federales y estatales relativas, estarán facultados para formular, aprobar y administrar la zonificación y planes de desarrollo urbano municipal; participar en la creación y administración de sus reservas territoriales; controlar y vigilar la utilización del suelo en sus jurisdicciones territoriales; intervenir en la regularización de la tenencia de la tierra urbana; otorgar permisos y licencias para construcciones, y participar en la creación y administración de zonas de reservas ecológicas. Para tal efecto y de conformidad con los fines señalados en el párrafo tercero del artículo 27 de esta Constitución, expedirán los reglamentos y disposiciones administrativas que fueren necesarios;

En concordancia con el artículo 115, las Constituciones Estatales, otorgan a sus Ayuntamientos la facultad para elaborar y publicar, conforme a la normatividad que expida la Legislatura Local, los Bandos, Reglamentos, Circulares y Disposiciones Administrativas de observancia general dentro de sus respectivas jurisdicciones.



~~Asimismo, las Leyes Orgánicas Municipales establecen lo relativo a la~~
facultad reglamentaria a cargo de los Ayuntamientos. Incluso, algunas de estas Leyes Orgánicas establecen cierta clasificación de los Reglamentos o en su caso, las ramas sobre las cuales éstos deberán ser expedidos. Generalmente, con las Leyes Orgánicas Municipales las que disponen con mayor precisión lo relativo a la facultad reglamentaria municipal.

La reglamentación municipal debe contener las normas de observancias generales que requiera el gobierno y la administración municipal, basándose en las necesidades de cada Municipio. Por lo mismo, cada Ayuntamiento deberá evaluar sus necesidades sobre la base del tamaño de su territorio y población, así como a su desarrollo económico, urbano y de servicios.

IMPORTANCIA DE LA REGLAMENTACIÓN MUNICIPAL

Las Constituciones y las Leyes no pueden ser aplicables por sí mismas, en la mayoría de los casos, por ser de naturaleza general y por no entrar en detalles; por lo que resulta ser en los reglamentos en donde se hace la previsión necesaria con vista a la ejecución o aplicación de las mismas.

Los Ayuntamientos deben preservar y fortalecer el Estado de Derecho a través de reglamentos que establezcan las bases jurídicas para una convivencia armónica y un desarrollo constante y progresivo de la sociedad.

Al regular las actividades tanto de las autoridades como de los particulares se protegen los intereses individuales y colectivos de la siguiente manera:

- Al regular la actividad de la autoridad, se logra limitar el alcance de los órganos de gobierno municipal con lo que se brinda mayor seguridad a los gobernados respecto a lo que puede y no puede hacer la autoridad municipal.



- ~~Al regular las actividades de la comunidad, se logra establecer una mejor~~ relación de convivencia dentro de la misma; además de facilitar la relación entre gobernantes y gobernados;
- Se eficientiza la captación de ingresos a la Hacienda Municipal al ordenar la prestación de los servicios públicos:
- Se fortalece la cultura de honestidad en el manejo de los recursos al establecer mecanismos de información y consulta para la población respecto al manejo de los mismos.
- Se evita la interpretación arbitraria de la ley y los abusos de poder al establecer las facultades, derechos y obligaciones con que cuentan los servidores públicos, así como los derechos y obligaciones de los vecinos del municipio.
- Se fomenta la vocación de servidor público, estableciendo mecanismos para impulsar la capacitación técnica y administrativa del personal y desarrollando así un servicio civil de carrera.

ELABORACIÓN DE REGLAMENTOS MUNICIPALES

A continuación se enuncian algunos puntos como una simple guía para facilitar la elaboración de los reglamentos municipales.

- Se debe analizar el marco legal que rige en el territorio donde se pretende reglamentar alguna materia, ya que la ley otorga esta facultad únicamente a ciertas autoridades y delimita la materia susceptible de reglamentación.
- Estudiar las necesidades y problemas de fondo existentes que requieren la atención de las autoridades y la posibilidad de satisfacer las necesidades y solucionar los problemas para no crear normas de imposible aplicación.



- ~~➤ Fijar los límites del posible reglamento para que no contravenga normas de orden público o jerárquicamente superiores o para que no pretenda regular materias que no le correspondan a los Ayuntamientos.~~
- Realizar un proyecto de reglamento que sea claro, preciso, congruente con la situación actual y adaptable a los cambios que vive la comunidad.
- Discutir el proyecto en sesión ordinaria del cabildo para hacer las modificaciones pertinentes.
- Consultar a la población para que haga observaciones y en su caso haga otra propuesta.
- Se integra un documento final.
- La autoridad creadora presenta el reglamento (ya sea su creación, adición, modificación, etc.) motivando y fundamentado su contenido.
- Se somete su aprobación en sesión de cabildo.
- Una vez aprobado, el Ayuntamiento expide el reglamento, el Presidente Municipal lo promulga y se publica en el Diario Oficial del Estado o el Boletín oficial del Ayuntamiento.
- Asimismo, deberá establecerse el período de vigencia. Debe establecer la fecha a partir de la cual se considerará obligatorio. Los reglamentos son obligatorios sólo con la condición de que hayan sido publicados en las gacetas o periódicos oficiales.

Para su publicación, se debe identificar la autoridad que lo emite, transcribir íntegramente el texto y certificar que fue firmado por la autoridad ejecutiva y por la autoridad del ramo a que el asunto corresponda.



CRITERIOS PARA LA ELABORACIÓN DE LOS REGLAMENTOS MUNICIPALES

❖ Flexibilidad y Adaptabilidad Se debe prever la posibilidad de que el reglamento se adapte a las nuevas condiciones socioeconómicas, culturales e históricas del municipio, para resolver de manera pronta y expedita los requerimientos de la comunidad.

❖ Agilidad.- Para su correcta y eficiente aplicación, el reglamento debe ser claro y preciso, omitiendo toda ambigüedad en su lenguaje.

❖ Simplificación.- Debe ser conciso, atendiendo únicamente al tema que trate el reglamento.

❖ Justificación jurídica.- La reglamentación municipal solamente debe referirse a las materias permitidas por la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y las Leyes Federales y Estatales que de ella emanen.

❖ Principio de legalidad.- La actuación de la autoridad debe realizarse únicamente dentro del marco jurídico establecido, es decir, que todo acto de la autoridad debe estar fundado en alguna disposición que faculta a la autoridad para su realización. Este principio permite a los gobernados calificar y evaluar determinados actos de la autoridad para frenar o controlar la comisión de faltas que perjudique el interés público y privado.



APLICACIÓN DE LOS REGLAMENTOS MUNICIPALES

La aplicación de los reglamentos está a cargo del Presidente Municipal, como ejecutor de las determinaciones del Ayuntamiento, y consiste en respetar y hacer respetar las normas en ellos establecidas.

El Ayuntamiento debe promover, en la esfera administrativa, todo lo necesario para el mejor desempeño de las funciones establecidas en los reglamentos y, en general, para la aplicación de los mismos.

Asimismo, el Ayuntamiento a través de los órganos que correspondan, deberá vigilar la exacta observancia de los reglamentos municipales, así como vigilar que cada materia reglamentada se desarrolle conforme a las normas establecidas.

MODIFICACIÓN DE LOS REGLAMENTOS MUNICIPALES

Los reglamentos deberán modificarse de acuerdo a las necesidades del Municipio. Es importante que el Ayuntamiento entrante haga una revisión de la reglamentación existente para detectar aquellos reglamentos que deban ser modificados total o parcialmente, o actualizados con base en el análisis que se haga de la situación municipal y el procedimiento para ello es el mismo que para su elaboración.

LOS BANDOS MUNICIPALES

Puesto que la Constitución Mexicana así lo determina, los Ayuntamientos podrán expedir los Bandos de Policía y Buen Gobierno, los Reglamentos,



~~Circulares y Disposiciones Administrativas. En este sentido, podemos diferenciar~~
lo que es el Bando de los Reglamentos Municipales.

El Bando de Policía y Buen Gobierno es el conjunto de normas que regulan de manera específica, de acuerdo a las Constituciones y Leyes Orgánicas Municipales, el funcionamiento del Gobierno Municipal, en especial, del Ayuntamiento y de la administración pública municipal, así como todo lo relativo a la vida pública municipal. Debe contener, asimismo, todas aquellas disposiciones necesarias para garantizar la tranquilidad y seguridad de los habitantes del Municipio.

Con fundamento en el artículo 21 Constitucional, compete a la autoridad administrativa la aplicación de las sanciones por las infracciones de los reglamentos gubernativos y de policía, las que únicamente consistirán en multa o arresto por 36 horas. Por lo anterior, es el Bando de Policía y Buen Gobierno el que deberá establecer las faltas e infracciones, así como determinar las autoridades encargadas de sancionar las mismas y el procedimiento que deberá seguirse para tal fin.

Es importante señalar que el Bando de Policía y Buen Gobierno debe existir en cada uno de los Ayuntamientos, sin embargo, éste puede encontrarse dividido en: Bando de Policía y Bando de Buen Gobierno, entendiendo el concepto Policía como la facultad de control y vigilancia dentro del territorio del Municipio a cargo de la autoridad municipal, misma que está facultada para imponer sanciones a los transgresores del orden.

A continuación se muestra los aspectos, que de manera general, debe contemplar el Bando de Policía y Buen Gobierno.



BANDO DE POLICÍA Y BUEN GOBIERNO

- Fundamento y Objeto del Bando
- Fines del Ayuntamiento
- Nombre y Escudo del Municipio
- División territorial y policía del Municipio
- Integración del Municipio
- Población Municipal – Definición, derechos y obligaciones
- Vecinos
- Habitantes
- Visitantes o Transeúntes
- Organización y Funcionamiento del Gobierno Municipal
- Autoridades Municipales – Presidente Municipal, Síndicos, Regidores
- Sesiones de Cabildo
- Comisiones
- Organización de la Administración Pública Municipal
- Órganos y Autoridades Auxiliares
- Servicios Públicos – Definición, Integración, Organización, Función, Concesión
- Participación Ciudadana
- Desarrollo Urbano
- Planeación
- Desarrollo Social
- Protección al Ambiente
- Seguridad Pública, Tránsito Municipal y Protección Civil
- Permisos, Licencias y Autorizaciones
- Faltas, Infracciones, Sanciones, Procedimientos Contencioso Administrativo y Recursos



REGLAMENTOS MUNICIPALES

Básicamente podemos dividir a los Reglamentos Municipales en tres grandes grupos:

DE LA ORGANIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO INTERIOR DEL AYUNTAMIENTO

- Interior del Ayuntamiento
- De la Administración Pública Municipal

DE LA ORGANIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DE LOS SERVICIOS PÚBLICOS

- De Seguridad Pública y Tránsito, este reglamento debe estar acorde a la Legislación Federal y Estatal en la materia, ya que aunque se considera un servicio público, resulta que en materia de Seguridad Pública, la Federación los Estados y los Municipios tendrán facultades concurrentes
- De Limpia y Aseo
- De Rastros, Mercados y Centrales de Abasto
- De Agua Potable y Alcantarillado
- De Calles, Parques y Jardines
- De Panteones

AQUELLOS EN LOS QUE PARTICIPAN LOS PARTICULARES INCIDIENDO EN EL DESARROLLO DEL MUNICIPIO

- De Comercio en la Vía Pública
- De Construcción y Desarrollo Urbano



➤ De Obras Públicas

- De Espectáculos y Diversiones Públicas
- De Anuncios y Letreros
- De Establecimientos y Expendios de Bebidas Alcohólicas
- De Participación Ciudadana
- De Planeación
- Del Equilibrio Ecológico y Protección al Ambiente
- De la Asistencia Social (DIF Municipal)

DE LA ORGANIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO INTERIOR DEL AYUNTAMIENTO

En este grupo se encuentran: el Reglamento Interior del Ayuntamiento y el Reglamento de la Administración Pública Municipal. Es importante señalar que todo Municipio deberá contar con estos dos reglamentos ya que sus disposiciones facilitan, a la vez que controlan el funcionamiento del Ayuntamiento y de los órganos que conforman la administración municipal.

El Reglamento Interior del Ayuntamiento debe establecer las disposiciones necesarias para estructurar el funcionamiento del Ayuntamiento como órgano de gobierno municipal. Es muy importante porque en él se deben delimitar las funciones de las autoridades municipales, sin contravenir lo dispuesto por las Constituciones Estatales y Leyes Orgánicas Municipales. Asimismo, debe regular todo lo relativo a las sesiones del cabildo y al procedimiento a seguir para la discusión y aprobación de los Reglamentos Municipales

Básicamente el Reglamento Interior del Ayuntamiento debe contener lo siguiente:

- Fundamento y Objeto del Reglamento
- Residencia del Ayuntamiento
- Instalación del Ayuntamiento, procedimiento



➤ Sesiones de Cabildo, periodicidad

- Autoridades Municipales
- Funciones
- Comisiones
- Forma en la que se somete un asunto para resolución
- Votaciones, proporción de votos necesaria para aprobar una resolución
- Revocación de acuerdos, facultad del Ayuntamiento para revocar acuerdos que se consideren contrarios al bienestar colectivo.
- Procedimiento para la elaboración de los Bandos y Reglamentos Municipales
- Formulación de la propuesta, estableciendo quienes pueden formularlas.
- Discusión
- Si se debe someter a Consulta Popular
- Aprobación
- Publicación
- Modificación
- Circulares y Disposiciones Administrativas
- Casos en los que se expiden Formalidad

El Reglamento de la Administración Pública Municipal debe establecer las disposiciones necesarias para regular la estructura administrativa del Ayuntamiento, delimitar las funciones de los órganos municipales y estructurar los sistemas de manejo de recursos financieros, materiales y humanos dentro del Ayuntamiento.

Dependiendo de las condiciones socioeconómicas y dimensiones poblacionales y territoriales municipales, cada Ayuntamiento determinará los órganos que deberán integrar la administración pública municipal, su estructura y funcionamiento.



~~Este reglamento debe contener básicamente lo siguiente, tomando en~~
cuenta que el número de direcciones y de diversos órganos dependerá de las
necesidades de cada Municipio:

FUNDAMENTO Y OBJETO DE REGLAMENTO

- Titular – Presidente Municipal
- Secretaría del Ayuntamiento
- Secretaría de la Presidencia
- Oficialía Mayor
- Tesorería
- Direcciones (se establecen de acuerdo a los requerimientos del Municipio)
- Definición de cada uno de los órganos
- Competencia y Delimitación de funciones de cada uno de los órganos que integran la administración pública municipal
- Titulares de dichos órganos
- Requisitos para ser Titular
- Nombramientos, procedimiento
- Facultades y obligaciones de cada uno de los titulares
- Administración de los recursos municipales
- Se establecen las bases de los sistemas para la administración de los recursos
- Organismos descentralizados, Constitución, Organización y Funcionamiento
- Empresas de Participación Municipal, Constitución, Organización y Funcionamiento
- Fideicomisos constituidos por los Municipios, Constitución, Organización y Funcionamiento



~~DE LA ORGANIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DE LOS SERVICIOS PÚBLICOS~~

La fracción III del Artículo 115 Constitucional establece que los Municipios tendrán a su cargo los servicios públicos, y en la prestación de éstos podrá intervenir el Estado cuando así fuese necesario y sea determinado por las leyes. Podemos considerar que es el Municipio el encargado de la prestación de los servicios públicos y solamente en aquellos casos en que éste no pueda hacerse cargo de los mismos, intervendrá el Estado para su prestación a fin de que los gobernados no carezcan de los servicios básicos. Asimismo, se contempla la posibilidad de que los Municipios de un mismo Estado se coordinen y asocien para la más eficaz prestación de los servicios, para lo cual deberán convenir, de acuerdo a las leyes, la manera en que la prestación se llevará a cabo.

Los servicios públicos a cargo del Municipio son básicamente los enunciados en la fracción III del artículo 115, pero esta misma fracción establece que las Legislaturas Locales podrán determinar otros servicios a cargo del Municipio, tomando en cuenta las condiciones territoriales y socioeconómicas, así como la capacidad administrativa y financiera del mismo.

Atendiendo a las características mencionadas en el párrafo anterior, los Servicios Públicos se pueden reglamentar en un solo ordenamiento, en varios de acuerdo a la materia, o inclusive puede ser que exista un reglamento por cada uno de los servicios públicos existentes.

El contenido de este tipo de reglamentos debe orientarse al control y administración de los servicios públicos con los que cuenta el Municipio. Deben establecerse las condiciones para su eficaz prestación y los requisitos que deberá reunir el usuario para tener acceso a su uso. Deben contemplar de manera básica lo siguiente.

- Definición del servicio o servicios públicos que va a regular



~~➤ Derechos y obligaciones del Ayuntamiento con relación a cada servicio~~

- Autoridad u órgano encargado de la operación y de la eficaz prestación
- Atribuciones de la autoridad u órgano
- Requisitos para ser titular de dicho órgano encargado
- Facultades y obligaciones del titular del órgano correspondiente
- Lineamientos sobre los cuales debe prestarse cada servicio
- Forma de administración
- Directa,
- En Colaboración con los particulares,
- Por Convenios con el Estado o con otros Municipios
- Por Concesión a particulares, Condiciones para otorgar dicha concesión
- Por Empresa Para municipal creada por el Ayuntamiento con aprobación del Congreso Estatal
- Cuotas o tarifas señalando formas de pago
- Aportaciones, fijando los montos, formas y responsables de enterarlas
- Subsidios y Transferencias, señalando porcentajes
- Derechos y Obligaciones de los Usuarios
- Infracciones y Sanciones, establecidas para el abuso o mal uso de los servicios

AQUELLOS EN LOS QUE PARTICIPAN LOS PARTICULARES INCIDIENDO EN EL DESARROLLO DEL MUNICIPIO

- Dentro de este grupo se encuentran los siguientes reglamentos:
- De Comercio en la Vía Pública
- De Construcción y Desarrollo Urbano
- De Obras Públicas



➤ ~~De Espectáculos y Diversiones Públicas~~

- De Anuncios y Letreros
- De Establecimientos y Expendios de Bebidas Alcohólicas



3.6 EL CONTROL DE LOS RECURSOS FEDERALES EN EL ÁMBITO MUNICIPAL

EL CONTROL

La palabra control tiene diversas interpretaciones según sea el caso, así por ejemplo se pueden entender por control los siguientes términos: comprobación, fiscalización, registro, vigilancia, predominio, dirección, guía, freno y regulación.

En el marco de la administración pública el control se refiere a aquellos elementos que se adoptan para cuidar los recursos, obtener información suficiente, oportuna y confiable, promover la eficiencia en las actividades y asegurar el apego a las leyes, normas y políticas vigentes, con la finalidad de lograr el cumplimiento de las metas y objetivos establecidos por el gobierno.

En su sentido moderno, el control debe entenderse como una acción preventiva que va más allá de la verificación financiera o de la sanción a infractores. El control implica realizar acciones de organización, programación de actividades, seguimiento y evaluación de los programas y de la gestión pública para “garantizar la correcta administración de los recursos humanos, materiales y financieros”, así como la adecuada utilización de los apoyos económicos otorgados por el gobierno federal, de tal manera que cumplan con los objetivos para los cuales fueron destinados dentro del marco de la ley.

La finalidad del control es evitar actos contrarios a la legalidad; promover el mejoramiento, la corrección y la modificación de actitudes en los servidores públicos federales, estatales y municipales para contribuir a elevar la eficiencia, la calidad y transparencia en los servicios gubernamentales, es también, obtener la correcta utilización de los recursos del estado para lograr el cumplimiento de los objetivos orientados al bienestar de la comunidad.



VERTIENTES DE CONTROL: CONTROL INSTITUCIONAL Y CONTROL SOCIAL.

El control se lleva a cabo en dos vertientes que se complementan entre sí : el control institucional y el centro social.

El control institucional consiste en las acciones que los gobiernos federal, estatal y municipal realizan para organizar las tareas que les corresponden llevar a cabo, tener un registro de la información, supervisar y verificar el desarrollo y cumplimiento de los programas, la actuación de los servidores públicos, y evaluar la gestión pública. Todo ello con el propósito de optimizar el uso de los recursos, mejorar la calidad y calidez de los servicios proporcionados, entregar cuentas claras y respetar el marco legal establecido.

El control social es el conjunto de las acciones de organización, supervisión y vigilancia que la población realiza, para asegurar que se cumplan los compromisos que el gobierno adquiere con la comunidad así como, para cumplir con las responsabilidades y con los acuerdos que ella misma asume al participar en los programas gubernamentales de bienestar social.

- El marco jurídico del control, se refiere al conjunto de leyes y reglamentos que dan apoyo y fundamento a las acciones que emprende la administración pública en materia de control y está contenida en los siguientes ordenamientos jurídicos:
- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.- hace referencia a las responsabilidades de los servidores públicos en cuanto al manejo de fondos federales.



- Ley Orgánica de la Administración Pública Federal.- establece que las atribuciones de la Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo (Secodam) son:

I.- Organizar y coordinar el Sistema Nacional de Control y Evaluación Gubernamental. Inspeccionar el ejercicio del gasto público federal y su congruencia con los presupuestos de egreso.

II.- Vigilar el cumplimiento de las normas de control y fiscalización, así como asesorar y apoyar a lo órganos de control interno de las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal.

III.- Inspeccionar y vigilar directamente o a través de los órganos de control, que las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal cumplan con las norma y disposiciones en materia de : sistema de registro y contabilidad, contratación de adquisiciones, arrendamientos, servicios y ejecución de obra pública.

- Ley Federal de Responsabilidades de los Servidores Públicos.- establece las obligaciones que tiene todo servidor público “para salvaguardar la legalidad, honradez, lealtad, imparcialidad y eficiencia que deben ser observadas en el desempeño de su empleo, cargo o comisión, y cuyo incumplimiento dará lugar al procedimiento y a las sanciones que correspondan”. Estos preceptos también están contenidos en las leyes estatales de los servidores públicos..
- Ley de Adquisiciones y Obras Públicas.- contiene las disposiciones sobre las adquisiciones, arrendamientos, servicios y obra pública que contraten las entidades federativas, cuando se realicen con cargo total o parcial a fondos federales, conforme a los convenios que celebre con el Ejecutivo



Federal, con la participación que en su caso, corresponda a los municipios interesados.

- Decreto de Aprobación del Presupuesto de Egresos de la Federación.- establece anualmente el ejercicio de las partidas presupuestales de las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, incluidos los fondos transferidos a estados y municipios mediante el Ramo XXVI “Solidaridad y Desarrollo Regional”.
- Convenio de Desarrollo Social.- Es un instrumento de coordinación entre los gobiernos federal, estatal y municipal en materia de planeación y ejecución de acciones e inversiones conjuntas para la realización de obras y proyectos orientados a promover el desarrollo social y económico en la entidad y sus municipios. A través de él se concretan los esfuerzos por impulsar el nuevo federalismo mediante la descentralización de funciones y el fortalecimiento de mecanismos de participación social en la planeación, ejecución y vigilancia de programas concertados.
- Lineamientos de operación de los fondos del Ramo XXVI “ Solidaridad y Desarrollo Regional”. - estos documentos señalan la normatividad específica que se debe atender para la operación de los fondos. El fondo de Solidaridad Municipal establece los tipos de proyectos a financiar, las funciones del Consejo de Desarrollo Municipal y personas que lo constituyen los instrumentos técnicos necesarios, los mecanismos de programación, presupuestación, autorización, control y ejecución y terminación de la obra.
- La función de control a escala municipal está contenida en ordenamientos propios del ayuntamiento, como son el Reglamento Interior del Ayuntamiento, el Reglamento Interno de la Administración Pública Municipal, destacando por su importancia:



- La Ley Orgánica Municipal.- donde se hace referencia a la Contraloría Municipal, como órgano interno de control del gasto público al que le corresponde : formular y operar un mecanismo de control y evaluación, fijar normas de control, fiscalización y contabilidad, vigilar y supervisar que las obras que se ejecuten directamente o en colaboración con a comunidad o los gobiernos estatal y federal, se ajusten a las especificaciones técnicas, presupuéstales, administrativas y legales estipuladas, y vigilar el comportamiento de los servidores públicos
- Reglamento de Control de Gestión Municipal.- tiene por objeto establecer las bases para la operación y funcionamiento del mecanismo municipal de control respecto a la supervisión, evaluación y control de acciones realizadas por las dependencias públicas municipales. Contiene las disposiciones generales donde se señala que el control “es un proceso que tiene como finalidad vigilar el cumplimiento de planes y programas , evaluar su ejercicio, detectar desviaciones y proponer medidas correctivas, fortaleciendo la toma de decisiones del ayuntamiento”. Asimismo, menciona los mecanismos específicos de control en cuanto a las inspecciones, verificaciones, manejo de formatos y establece los procedimientos de responsabilidades y aplicación de sanciones administrativas.
- Guía para el control del Fondo de Solidaridad Municipal.- es un documento emitido por la Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo donde se establecen los lineamientos, que en materia de control deben observar los ayuntamientos con relación al Fondo de Solidaridad Municipal. Asimismo, presenta diversos mecanismos básicos de control que pueden apoyar las tareas de los servidores públicos en la materia y dar cumplimiento a los propósitos del Fondo.



EL CONTROL INSTITUCIONAL

El régimen jurídico mexicano contempla un Sistema Nacional de Control y Evaluación Gubernamental, que integra a los distintos sujetos que participan en la función del control y los instrumentos y mecanismos a través de los cuales los gobiernos federal, estatal y municipal verifican y evalúan que los recursos públicos federales se manejen en forma eficaz, eficiente, productiva y honesta.

Sin embargo, como ya se mencionó en el marco jurídico señalado anteriormente, la atribución del control y evaluación de los fondos públicos de origen federal, corresponde a la Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo (Secodam).- las acciones que esta dependencia realiza adquieren mayor importancia en la búsqueda de la eficiencia de aquellos programas de gobierno que tienen relación con el desarrollo regional y el bienestar social, como es el caso de los Fondos que operan a través del Ramo XXVI, por medio del cual se asignan importantes recursos a estados y municipios.

En cada estado la SECODAM ha apoyado la creación de un Sistema Estatal de Control y Evaluación Gubernamental, para que éste opere, el Ejecutivo Federal a través de la SECODAM, promueve la celebración de un “Acuerdo de Coordinación para el Fortalecimiento del Sistema Estatal de Control y Evaluación de la Gestión Pública y de la Colaboración en Materia de Desarrollo Administrativo”, el cual es firmado con el gobernador de cada uno de los estados.

A través de este acuerdo la SECODAM otorga a las contralorías estatales, las acciones de control y evaluación del ejercicio del gasto federal, sus principales propósitos son:



- Verificación de recursos, obras y acciones derivadas del Convenio de Desarrollo Social
- Modernización y desarrollo administrativo
- Seguimiento y evaluación del cumplimiento de los compromisos presidenciales • Promoción de acciones preventivas, y en caso de violaciones a las leyes existentes en la materia, correctivas y sancionadoras
- Promoción de la participación ciudadana en el control y vigilancia de las acciones de gobierno, es decir de la Contraloría Social
- Fortalecimiento del Sistema Nacional de Quejas, Denuncias y Atención a la Ciudadanía
- Apoyo a los ayuntamientos para el mejoramiento y/o establecimiento de sistemas de control municipal

Asimismo, en dicho acuerdo se establece el compromiso, por parte de los estados, de incorporar a los municipios al Sistema Estatal de Control y Evaluación Gubernamental, mediante la firma de otros acuerdos de coordinación entre los estados y los ayuntamientos que les permitan fortalecer y en su caso, establecer un Sistema Municipal de Control y Evaluación Gubernamental.

LA CONTRALORÍA MUNICIPAL

La incorporación de los municipios al Sistema Estatal de Control y Evaluación Gubernamental se ha dado como parte del proceso de descentralización tanto de los recursos del Convenio de Desarrollo Social (CDS), como de las acciones de control que garantizan su correcto manejo, así como de la promoción de la participación ciudadana en la vigilancia del quehacer gubernamental.



En la actualidad existen diferentes grados de desarrollo administrativo y de mecanismos de control entre los municipios, muchos tienen un órgano de control completamente establecido, algunos otros no cuentan con fondos o recursos humanos suficientes, sin embargo, esto último no impide que en cada ayuntamiento se lleven a cabo acciones de control y evaluación. Actualmente, cerca del 67% de los 2419 municipios del país cuentan con un órgano de control o con un funcionario municipal responsable, que puede ser el Síndico Municipal o el Regidor de Hacienda en su caso.

Con relación a las acciones de control y evaluación del gasto público federal, la SECODAM y los órganos estatales de control - en el marco de los compromisos establecidos en los acuerdos de coordinación ya mencionados - atienden las solicitudes de los ayuntamientos para recibir asesoría y apoyo técnico para: el control de recursos, la práctica de auditorías, supervisiones a la obra pública, evaluaciones, capacitación de personal, el establecimiento y operación de órganos de control, la realización de medidas de corrección de actividad pública, la atención y procedimientos de quejas o denuncias, etc.

.IMPORTANCIA DEL CONTROL

Es importante que los ayuntamientos establezcan y/o fortalezcan los mecanismos de control interno que aseguren:

- La utilización correcta de los recursos, conforme a los programas y presupuestos aprobados,
- La eficiencia y eficacia en la ejecución de obras,
- El comportamiento responsable, honesto y transparente de los servidores públicos,
- La participación de la ciudadanía en la supervisión y vigilancia de las acciones del gobierno, y



- La atención oportuna a las consultas, quejas o denuncias.

En lo que se refiere a las acciones de control y evaluación de los recursos federales que realiza la SECODAM en coordinación con las contralorías estatales, es fundamental la colaboración de las autoridades municipales para proporcionar todos los documentos necesarios que respaldan la correcta utilización de dichos recursos.

Para dar cumplimiento a estos propósitos es importante que los ayuntamientos establezcan elementos básicos de control, como se señala a continuación:

ELEMENTOS BÁSICOS DE CONTROL

Cada municipio tiene una forma de organizar sus actividades, de ordenar sus documentos o de llevar sus cuentas, algunos lo realizan de manera más elaborada que otros, sin embargo todos los municipios deben tener mecanismos que les permitan mantener un control y un orden de sus acciones y recursos.

Por ello, se recomienda la utilización de los siguientes elementos básicos de control de los recursos federales:

- Programa de trabajo
- Actas o minutas
- Archivo único
- Sistema de contabilidad
- Evidencia de la supervisión de las obras y/o acciones.



El programa de trabajo debe contener el tipo de actividad y el responsable de llevarlo a cabo, así como el día, semana o mes en que se tiene programada su realización.

Un ejemplo para programar y organizar las actividades es :

Las actas o minutas son los documentos donde quedan anotados los acuerdos y compromisos tomados en cada asamblea, realizada con los representantes comunitarios que participen en programas ejecutados con recursos federales del Ramo XXVI.

Estas actas deberán contener fecha, lugar y hora , nombre y firma de los participantes, motivo de la reunión y los acuerdos tomados, y deberán estar firmadas por todos los asistentes a la asamblea, es importante señalar que la(s) hoja(s) donde firmen los participantes no estén en blanco, sino que tengan escrito la referencia del acta, es decir, el motivo principal de la asamblea, el lugar y la fecha.

Para guardar ordenadamente los documentos que maneje el ayuntamiento con relación al Ramo XXVI, es necesario organizar un archivo único en algún lugar seguro. Las ventajas que brinda la utilización de este archivo son:

- Localizar en forma precisa y oportuna la información
- Facilitar el seguimiento de las diferentes etapas de lo programas, para la detección y corrección oportuna de errores u omisiones
- Auxiliar en la elaboración de informes sobre los avances de los proyectos y aplicación de los recursos asignados a los programas
- Los documentos se pueden clasificar por temas, por programas , por alfabeto, etc.



Un ejemplo de clasificación es:

- Anexo de ejecución y normatividad de los programas
- Consejos de Desarrollo Municipal y comités:

Actas de constitución

Actas de acuerdos y decisiones

- Expedientes Unitarios por obra:

Oficios de aprobación

Expediente técnico

Convenio de Concertación

Documentación comprobatoria del gasto.

Bitácoras de obra

Acta de Entrega-Recepción

Informe de terminación de obra.

- Información diversa:

Relación de propuestas aceptadas o rechazadas.

Oficios recibidos

Conciliación de cuentas bancarias.



Comprobantes de gasto

Informes solicitados por Sedesol o por el Coplade

Para comprobar y controlar el manejo honesto y transparente de los recursos, es necesario que se establezca un Sistema de Contabilidad donde se anoten y registren todas las cuentas y operaciones de los recursos económicos asignados al municipio mediante el Ramo XXVI.

La realización de este sistema es simple, muchas administraciones municipales ya cuentan con sus propios sistemas, sin embargo a continuación se sugiere el Libro Diario y el Auxiliar Contable como registros contables.

El Libro Diario, es aquel en el cual se registran por orden progresivo de fechas, cada una de las operaciones que se van efectuando.

Como complemento al libro diario se lleva un Auxiliar Contable por cada programa. Sirve para analizar con todo detalle las operaciones que en forma resumida se han registrado en las diferentes cuentas del libro diario. El procedimiento que se sigue para registrar las operaciones en auxiliar contable es el siguiente:

- Cada vez que en el libro diario se haga un cargo o un abono, deberá anotarse también el auxiliar respectivo.
- Cada mes hay que comprobar que las anotaciones hechas en los auxiliares y los saldos que arrojen las diferentes cuentas del libro diario sean correctas, para lo cual deberá verificar que la suma de los saldos de los auxiliares contables que conforman cada cuenta sea igual al saldo de la cuenta respectiva.



ACCIONES DE FISCALIZACIÓN Y EVALUACIÓN QUE REALIZA LA SECODAM

La fiscalización es una actividad permanente que realiza la propia SECODAM con la participación de los órganos estatales de control y consiste en verificar el cumplimiento de los lineamientos emitidos para la realización de obras y proyectos de los programas que operan con recursos del Ramo XXVI en cuanto a los aspectos programático-presupuestales contable-financieros y físico-técnicos, así como la observancia de las otras disposiciones legales, particularmente las relacionadas a la Ley de Adquisiciones y Obras Públicas.

Cabe señalar que de manera complementaria a estos mecanismos de control, se realizan auditorias o revisiones que permiten evaluar la legalidad y transparencia en la aplicación de los recursos y la forma en que son manejados o controlados los procedimientos de operación. Éstas son realizadas de manera selectiva directamente por la Contraloría del Estado, por la Secodam, e inclusive por despachos de auditores externos cuando el caso lo requiere.

En el proceso de fiscalización se llevan a cabo las siguientes acciones:

Inspección documental.-

Revisión de los expedientes unitarios por obra:

Antecedentes programático-presupuestales.

Documentación comprobatoria del gasto.



ELEMENTOS SUJETOS A FISCALIZACIÓN.

Para dar respuesta a las acciones de fiscalización a las que se ven sujetos los municipios por parte de la SECODAM y/o de las contralorías estatales, se requiere que éstos cuenten con la documentación que integra los expedientes unitarios y que corresponde a las distintas etapas del desarrollo de las obras:

ANTECEDENTES PROGRAMÁTICO-PRESUPUESTALES:

EN EL ÁMBITO GENERAL:

- Copia del anexo de ejecución
- Oficio(s) de autorización de inversión por estado, identificando el monto y porcentaje de los recursos correspondientes a los gastos indirectos para el municipio.
- Acta constitutiva del Consejo de Desarrollo Municipal (CDM) firmada por todos los interesados, no deberá faltar la firma del vocal o vocales de control y vigilancia, y actas constitutivas de los comités para la realización de obras y/o acciones comunitarias.
- Actas de asamblea del CDM donde se asiente: la distribución de los recursos del FSM por localidad, el cumplimiento de los criterios de inclusión de las obras dentro del FSM, y la priorización de las obras o acciones.



EN EL ÁMBITO DE OBRA:

- Expediente técnico de cada una de las obras que contenga los siguientes datos:

Estado, municipio, localidad y croquis de localización

Breve descripción de los trabajos a realizar y número de beneficiarios.

Dibujo en planta y de perfil del proyecto.

Presupuesto desagregado por concepto de obra con sus cantidades y unidades de medida.

Programa de trabajo indicando fecha de inicio y término de la obra.

- Oficio de aprobación de la delegación de SEDESOL con su respectivo anexo de aprobación cuando se trate de proyectos mayores al monto establecido en el Manual Único de Operación de la SEDESOL.
- Documento de aprobación o validación del ayuntamiento al comité, donde se señale el monto de la inversión y la proporción y forma de aportación del comité, con su respectiva copia del expediente técnico.
- Convenios de concertación entre el CDM y los comités, respecto a la ejecución de obras y acciones programadas, firmados por todos los interesados, no deberá faltar la firma del vocal de Control y vigilancia.



EJERCICIO PRESUPUESTAL

DOCUMENTACIÓN RELACIONADA CON EL EJERCICIO DEL GASTO:

- Estado de cuenta bancaria del manejo de los recursos del ayuntamiento
- Registros contables sobre las operaciones como son el libro diario y un auxiliar contable.
- Recibos que amparen el importe de los recursos entregados por las autoridades municipales a los comités, así como copia de los comprobantes de las aportaciones de los beneficiarios.
- Facturas, notas, remisiones, listas de raya, etc., con la información necesaria (Nombre, de nominación o razón social, domicilio fiscal y clave del Registro Federal de Causantes de quien lo expida, y nombre, denominación o razón social y domicilio de la persona a favor de quien se expida, número de folio, lugar y fecha de expedición).
- Cuentas por liquidar certificadas.
- Estimaciones y números generadores.
- Oficios de autorización del comité para la adquisición de materiales.



TERMINACIÓN DE OBRAS:

- Informes de supervisión física-financiera de las obras :

Bitácora de la obra.

Números generadores y estimaciones.

- Acta de Entrega-Recepción de cada obra:

Nombre de la obra y ubicación

Fecha de inicio y término

Tipo de participación del comité

Descripción breve de la obra y su objetivo

Recursos aplicados.

Modalidad de ejecución adoptada.

Nombre, cargo y firma de los representantes de la dependencia federal normativa,
de la Contraloría Estatal, del gobierno del estado Nombre, firma y cargo de los
integrantes de CDM

Nombre, cargo y firma de los miembros del comité

Inconformidades del comité en relación a la obra, en caso de existir

Responsabilidad del comité para la operación y conservación de la obra.



OBSERVACIONES, IRREGULARIDADES Y SANCIONES

Durante las actividades de fiscalización, la SECODAM y los órganos estatales de control van identificando observaciones e irregularidades generadas por deficiencias en la ejecución de obras o en el ejercicio de los recursos.

Así mismo, emiten las recomendaciones o requerimientos para mejorar, corregir y en su caso, sancionar los incumplimientos detectados, llevando un estricto seguimiento de éstas, hasta su solventación, o hasta lograr que se resuelvan.

Todo servidor público deberá atender con agilidad las instrucciones, requerimientos y resoluciones que reciba de la SECODAM.

Se clasifican como observaciones los casos en los que se determinan faltas administrativas, por ejemplo:

- Documentación que no tiene sello de operado.
- Faltante de documentación comprobatoria.
- Faltante de los requisitos específicos de oficios, notas, facturas, etc.
- Importe de cheques pendientes de cobro correspondientes al pago de estimaciones de obra no verificadas físicamente.
- Adquisiciones que se encuentran en poder de la dependencia ejecutora.

Se consideran como irregularidades aquellos casos en que los recursos aprobados, no son aplicados en las obras y/o adquisiciones programadas, o cuando no cumplen con las especificaciones establecidas, tales como:

- Erogaciones no comprobadas.
- Conceptos de obra pagados no ejecutados.
- Adquisiciones pagadas no suministradas.



- Sobrestimaciones.
- Deficiencias técnicas constructivas.
- Intereses generados en cuentas productivas.
- Anticipos no amortizados.
- Modificaciones no autorizadas.
- Sobregiros en la aplicación de recursos.
- Obras inconclusas.
- Desapego a la estructura financiera aprobada.
- Aplicación incorrecta de gastos directos de obra.
- Diferencias en las conciliaciones contables.

EL CONTROL SOCIAL

El concepto de contraloría social se refiere a una práctica de la vida comunitaria, manifestada en acciones de control y vigilancia que son realizadas de manera natural por los grupos humanos.

Cuando uno o varios individuos asumen un compromiso, responsabilidad u objetivo común, cuyo resultados afectan directa o indirectamente al grupo, existe una tendencia espontánea o instintiva o constatar si la actividad en cuestión se desarrolla de manera correcta o si los resultados corresponden con lo planeado.

EL PROGRAMA DE CONTRALORÍA SOCIAL

La promoción de la participación ciudadana en el control de los programas prioritarios de desarrollo regional se debió a dos factores: uno, a la voluntad y el interés de las propias comunidades que participan organizadamente en estos proyectos sociales por colaborar ya no sólo en la planeación y ejecución de las



obras, sino además en el cuidado de los recursos y acciones que tanto, ellos como las autoridades realizan; y dos, a la decisión del gobierno federal por retomar esa práctica tradicional de control e incorporarla como una actividad importante dentro de los comités comunitarios para la realización de obras y/o acciones. Es así como las acciones de control de la sociedad se incorporan a las actividades de control y evaluación gubernamental.

Con base en lo anterior, la SECODAM puso en marcha el Programa de Contraloría Social, cuyo desarrollo ha sido producto de una amplia labor de concertación y promoción por parte de esta Secretaría con los gobiernos estatales, conforme a lo establecido en los acuerdos de coordinación federación-estados y estados-municipios.

El Programa de Contraloría Social se materializa mediante la elección de vocales de control y vigilancia en cada Consejo de Desarrollo Municipal y la incorporación de un vocal de control y vigilancia en cada comité, el cual es electo democráticamente por los miembros de la comunidad que lo integran.

El vocal de control y vigilancia debe saber leer y escribir, y tener el reconocimiento de toda la comunidad como persona honrada, respetuosa y responsable. Sus principales funciones son verificar el cumplimiento de normas y acuerdos establecidos; informar a la comunidad sobre el manejo de los recursos; promover la utilización de elementos básicos de control; Supervisar la ejecución de las obras y acciones y la cantidad y calidad de los materiales utilizados; coordinar y promover que la comunidad realice acciones de control y vigilancia; y atender las consultas, quejas y denuncias de la población, o en su caso turnarlas a la dependencia correspondiente para su resolución.

Los vocales de control y vigilancia de los comités y del Consejo reciben la capacitación necesaria para poder desempeñar mejor sus tareas. Para ello se les



habilita en la manera de elaborar un programa de trabajo o una acta de asamblea, el registro de los gastos y del inventario de materiales, por ejemplo. Además se les entrega un cuaderno de apoyo donde se les explica clara y sencillamente, sus objetivos y operación, y cada una de las tareas específicas a realizar. Con estos conocimientos, el vocal puede apoyar las actividades del comité y del consejo y colaborar para que entre otros garanticen que los recursos se manejen correctamente y cumplan con los compromisos adquiridos.

NATURALEZA DEL CONTROL INTERNO EN GENERAL

EL CONTROL INTERNO.- abarca el plan de organización y los métodos coordinados y medidas adaptadas dentro de la institución para salvaguardar sus activos, verificar la adecuación y fomentar la adherencia a sus políticas.

Por lo anterior la clasificamos de la siguiente manera:

Control administrativo.- incluye el plan de organización, los procedimientos y registros relacionados con el proceso de decisión que lleva a la autorización y a las transacciones por parte de la presidencia en este caso, constituyendo el punto de partida para establecer el control contable.

El control contable.- es el plan de organización, los procedimientos y los registros referentes a la salvaguarda de los activos y a la fiabilidad de los registros financieros y proporcionar una razonable seguridad de que :

a).- Las transacciones se efectúan de acuerdo con la autorización general o específica que da la presidencia.

b).- Las transacciones se registran, para permitir la preparación de los estados financieros basándose en los principios de contabilidad generalmente aceptados y para mantener el control sobre los activos.



c).- Por lo tanto la contabilidad ofrece la información de la situación financiera de la presidencia, por medio de los registros contables, información que se utiliza en la toma de decisiones.

ALGUNAS CARACTERÍSTICAS DE UN CONTROL INTERNO FIABLE.

- 1.- Un plan de organización que facilite la división adecuada de las responsabilidades y funciones.
- 2.- Un sistema de procedimientos de autorización y registro que sea suficiente para proporcionar un control contable razonable sobre el activo, pasivo, los ingresos y gastos.
- 3.- Personal con una calidad proporcional a las responsabilidades que les corresponde.

Un sistema fiable de control interno funciona en realidad en forma eficaz para detectar y corregir los errores, por lo que ratificando lo dicho el ayuntamiento se crea para hacer obras y servicios al municipio quien inicia operaciones, pensando en tener buenos resultados, de ahí la importancia del control interno.



3.7 ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA MUNICIPAL

Uno de los sectores de la Administración Pública que ha demorado en ponerse acorde con la modernidad y en carrera de la calidad total en prestación de servicios, es indudablemente la Municipalidad, refiriéndonos a las municipalidades en general. Los servicios en general que se brindan en estas instituciones dejan mucho que desear. Podría decirse que son muestra de la ineficiencia alcanzada con experiencia. Sin embargo, es necesario realizar un análisis mucho más serio del por qué la situación actual de las Municipalidades y sobretodo de la situación de la Administración Tributaria Municipal y su necesaria modernización.

Actualmente, el marco general para la política tributaria municipal se encuentra establecido en el Decreto Legislativo 776, Ley de Tributación Municipal. De acuerdo al artículo 6° de la referida norma legal, los impuestos municipales son:

- Impuesto Predial,
- Impuesto de Alcabala,
- Impuesto al Patrimonio Automotriz,
- Impuesto a las apuestas,
- Impuesto a los Juegos, e
- Impuesto a los Espectáculos Públicos.



Asimismo, se encuentran definidos como ingresos de las municipalidades:

- Las contribuciones especiales por obras públicas,
- Las tasas y
- El Fondo de Compensación Municipal, cuya distribución de estos últimos se realiza a través de índices que aprueba el Ministerio de Economía y Finanzas.

SISTEMAS DE FUNCIONES

Comprendido el objetivo de la Administración Tributaria, haremos el examen de las funciones que debe realizar con pleno conocimiento de ellas y como elemento básico para adoptar decisiones con respecto a su organización y política de acción.

SISTEMAS DE FUNCIONES OPERACIONES O EJECUTORAS

Estos sistemas, a nuestro parecer, son los que constituyen la columna vertebral del conjunto de funciones que desarrolla la Administración Tributaria, pues es a través de ellas por donde se hace contacto con el contribuyente. Su importancia está reflejada en la eficiencia y la eficacia con que actúe y en la respuesta mediata o inmediata que se observe en el comportamiento del contribuyente frente a las actitud mostrada por las funciones operativas de la Administración Tributaria.

FUNCIÓN DE RECAUDACIÓN

La función de recaudación debe tener en cuenta tanto la recepción de información por parte del contribuyente, así como de las fechas de vencimiento



por tipo de tributo. También es importante prestarle la debida atención a los formularios que se utilizan tanto para el pago de tributos como para las declaraciones juradas.

En ese sentido es recomendable que las fechas de vencimientos de los tributos tengan fechas homogéneas a efectos de que los contribuyentes no acudan varias veces a realizar diferentes pagos o presentar declaraciones, con lo cual se evitarían congestiones estableciendo un cronograma por cada tipo de contribuyente. Sin embargo, es necesario destacar que en épocas en que la situación económica del país no es la más óptima, dicha acción no es recomendable, porque se acumularían una serie de compromisos tributarios por parte de los contribuyentes en fechas similares.

Asimismo, es necesario que se pueda manejar con suma facilidad las modificaciones de fechas vencimientos de pago que se realizan por cualquier motivo, a efectos de evitar el cálculo de intereses y la aplicación de multas.

Otro punto importante a tener en cuenta es la forma de recaudación. Cómo es que se debe recaudar. Ésta deberá realizarse a través del sistema financiero, aprovechando la infraestructura física que posee; para lo cual se deberá firmar los convenios de recaudación pertinentes, contar con los sistemas informáticos que permiten tanto transferir a los bancos las deudas como recopilar información de éstos sobre la cancelación de tributos. Esto implica también contar con un sistema informático que permita realizar auditorías de pago de tributos realizado a través del sistema financiero.

Cabe mencionar que los sistemas de recaudación deben contemplar todas las posibilidades de poder detectar a los contribuyentes que no cumplan con sus obligaciones en las fechas previstas, con la finalidad de realizar la emisión de los valores correspondientes.



FUNCIÓN DE FISCALIZACIÓN TRIBUTARIA

La función de fiscalización es aquella mediante la cual se determina el incumplimiento de las obligaciones tributarias que tengan los contribuyentes, realizando un conjunto de acciones y tareas para obligarlos a cumplir con sus deudas.

Si bien es cierto que el objetivo es que todos los contribuyentes cumplan cabal, oportuna y espontáneamente por otro lado, es cierto que el control tributario ejercido por la Administración es material y humanamente imposible que se haga sobre todos los contribuyentes. Por esta razón la Administración Tributaria debe ejercer su función fiscalizadora en forma selectiva, es decir tomar un grupo de contribuyentes del universo existente, para verificar su grado de cumplimiento. Para ello puede adoptarse criterios como:

- La importancia fiscal de los contribuyentes (grandes, medianos o pequeños),
- La actividad económica desarrollada,
- Ubicación geográfica, etc.

La función de fiscalización debe ser permanente con la finalidad de difundir y crear un real riesgo para los contribuyentes; asimismo, desee ser sistemática, porque con el diseño y ejecución de un adecuado plan de fiscalización selectiva, aunque lenta pero progresivamente, lograr fiscalizar a un mayor número de contribuyentes.

Esto último tiene una mayor posibilidad con la ayuda y apoyo de un sistema informático que agilice el cruce de información.



La elaboración de los planes de fiscalización deben estar basados sobre elementos eminentemente técnicos y que no impliquen la violación del principio de legalidad.

De acuerdo con lo establecido en el artículo 62º del Código Tributario, la facultad de fiscalización de la Administración Tributaria se ejerce en forma discrecional.

Asimismo, el ejercicio de la función fiscalizadora incluye la inspección, investigación y el control del cumplimiento de obligaciones tributarias, incluso de aquellos sujetos que gocen de in afectación, exoneración o beneficios tributarios. Para tal efecto, dispone de una serie de facultades discrecionales, entre las aplicables al caso de los Gobiernos Locales, se pueden mencionar las siguientes:

1. Exigir la presentación de informes y análisis relacionados con hechos imponibles, exhibición de documentos relacionados con hechos que determinen tributación, en la forma y condiciones solicitadas, para lo cual se podrá otorgar un plazo que no podrá ser menor de tres (3) días hábiles.
2. Requerir a terceros informaciones y exhibición de sus libros, registros, documentos relacionados con hechos que determinen tributación, en la forma y condiciones solicitadas, para lo cual se podrá otorgar un plazo que no podrá ser menor de tres (3) días hábiles.
3. Solicitar la comparecencia de los deudores tributarios o terceros para que proporcionen la información que se estime necesaria.
4. Practicar inspecciones en los locales ocupados, bajo cualquier título, por los deudores tributarios.
5. Requerir el auxilio de la fuerza pública para el desempeño de sus funciones, que será prestado de inmediato bajo responsabilidad.



6. Investigar los hechos que configuran infracciones tributarias, asegurando los medios de prueba e identificando al infractor.
7. Requerir a las entidades públicas o privadas para que informen o comprueben el cumplimiento de obligaciones tributarias de los sujetos con los cuales realizan operaciones, bajo responsabilidad.
8. Solicitar a terceros informaciones técnicas o peritajes.
9. Dictar las medidas para erradicar la evasión tributaria.

FUNCIÓN DE COBRANZA COACTIVA

La función de Cobranza Coactiva es un procedimiento que faculta a la Administración exigir al deudor tributario la acreencia impaga de naturaleza tributaria o no tributaria, debidamente actualizada, o a la ejecución incumplida de una prestación de hacer o no hacer a favor de una Entidad de la Administración Pública Nacional, proveniente de relaciones jurídicas de derecho público . El Capítulo IV de la Ley N° 26979, de Procedimiento de Ejecución Coactiva, se han establecido el procedimiento de ejecución coactiva en el ámbito referido exclusivamente a las obligaciones tributarias de los Gobiernos Locales. Tal como lo manifiestan Jorge Daños y Diego Zegarra, a través de la referida ley “se tuvo especial interés en establecer un régimen legal específico para la ejecución coactiva a cargo de las municipalidades respecto de los tributos que administra, con el deliberado propósito de corregir los excesos y abusos que lamentablemente se experimentaron en la etapa predecesora”.

En ese sentido, con la mencionada ley, se ha establecido un marco jurídico para que las Administraciones Tributarias Municipales no cometan excesos que perjudiquen a los contribuyentes y sobretodo, que dichas acciones no queden



impunes.

Asimismo, se establecen los requisitos que deben tener tanto los ejecutores como los auxiliares coactivos, con lo cual se garantiza de alguna manera que las personas que realicen dichas funciones sean personas idóneas para el cargo.

El procedimiento de cobranza coactiva se inicia con la notificación de la Resolución de Ejecución Coactiva, la cual contendrá un mandato de cumplimiento obligatorio bajo apercibimiento de iniciarse la ejecución forzosa a través de la aplicación de medidas cautelares. Asimismo, se debe tener en cuenta las características que debe observar la Resolución de Ejecución Coactiva, como los requisitos mínimos a efectos de determinar su validez.

SISTEMAS DE FUNCIONES DE APOYO

Las funciones de apoyo constituyen el soporte informativo del proceso tributario y cumplen su cometido al organizar los datos obtenidos por la administración tributaria y proporcionar información oportuna para facilitar una rápida acción de las unidades que cumplen funciones operativas. Dentro de estas funciones de apoyo podemos determinar las siguientes:

- La función de registro de Contribuyentes
- La función de Gestión

Estas dos funciones, que en la actualidad son realizadas manualmente en algunas municipalidades al interior del país, adquieren mayor rapidez con el uso apropiado de computadoras y sistemas de información.



Función de Registros de Contribuyentes

Esta función es una de las más importantes dentro del sistema de funcionamiento de apoyo y su principal objetivo es el de proveer información sobre la situación tributaria de los contribuyentes. Para tal fin la función de registro o atención al contribuyente, debe organizar la información que es recepcionada a través de las declaraciones juradas. Dicha organización comprende clasificación, ordenamiento y actualización de la información identificada de los contribuyentes respecto al tributo y base imponible respectivamente.

La función de gestión

Tiene por objetivo brindar información clasificada y resumida que muestre el avance y logros obtenidos por la Administración Tributaria en hechos valorados numéricamente. Esta información es de gran utilidad para establecer una política tributaria, facilitar la evaluación de procedimientos y resultados obtenidos a efectos de perfeccionar la marcha administrativa y realizar una eficiente toma de decisiones.

SISTEMAS DE FUNCIONES DE ASESORAMIENTO O NORMATIVAS

Las funciones de asesoramiento de este sistema tienen por objeto prestar asesoría y recomendar la práctica de actividades que proporcionen una mayor eficacia a las unidades que cumplen funciones operativas. Esta asesoría comprende el aspecto legal, el planeamiento y los métodos de trabajo del proceso tributario.



FUNCIONES DE ASESORAMIENTO LEGAL

Esta función cumple con su cometido proporcionando orientación legal en materia tributaria a las unidades operativas o ejecutoras del proceso tributario. También corresponde a esta función la interpretación y divulgación de las disposiciones tributarias que son aprobadas por el Poder Legislativo, Poder Ejecutivo y por el Consejo Municipal respectivo.

FUNCIONES DE PLANEAMIENTO

Esta función se constituye en el sistema de funciones de la Administración Tributaria, con el objeto de contar con los elementos suficientes que le permita recomendar ajustes en la estructura tributaria, necesarios para aumentar o mantener los niveles de rendimiento real de los tributos que administra, así como el diseño y propuesta de actividades que mejoren la eficiencia y eficacia de las unidades que ejecutan funciones operativas.

SISTEMAS DE FUNCIONES DE COORDINACIÓN Y DIRECCIÓN

Es necesario, dentro de la Administración Tributaria y específicamente en las áreas operativas que exista una coordinación, con el objetivo de que se puedan realizar las coordinaciones entre dichas áreas y se ejecuten sus funciones. Entre otras cosas de importancia, se puede mencionar que el SAT percibe el 5% de los ingresos que recauda, como el de más importancia; así como que el personal está sujeto al régimen laboral de la actividad privada.



3.8 DESENTRALIZACION MUNICIPAL

DESCENTRALIZACIÓN DEL MUNICIPIO LIBRE EN MÉXICO Y RETOS PENDIENTES

La fundación del primer municipio en México data del 19 de abril de 1519 en la Villa Rica de la Veracruz. La significación histórica por ser el primer municipio de América tiene relación con la legitimación política de Cortés ante la Corona Española. La exportación del tradicional esquema de gobierno de la nación colonizadora con el tiempo tomó forma en el resto del territorio conquistado, trasplantando a la vez las ideas libertarias que hicieron eco en los ediles y regidores que posteriormente apoyaron la independencia. Es decir, en el propio establecimiento del régimen municipal germinaron lentamente los impulsos democratizadores de los filósofos que asestaron golpes fatales al absolutismo monárquico, centralista por excelencia. Aunque durante los primeros 200 años el municipio funcionó como un enclave colonial fructificante, las divergencias históricas crearon las condiciones para la emancipación del México colonial.

La historia del centralismo municipal mexicano se explica por la política económica del coloniaje europeo, en el que se buscaba llevar a la metrópoli los excedentes de producción de las colonias. La exigencia de organizar la transportación de los bienes hizo del virreinato el artífice de la centralización. La concentración de la fuerza para la dominación derivó en la constitución de ciudades como la de México, que por sus funciones políticas y económicas predominó desde entonces.

La garantía de vinculación y obediencia residía en un poder centralizado que logró mantener el statu quo hasta la revolución criolla de 1810. Sin duda el mejor ejemplo internacional de centralismo es el gobierno colonial en México y



otras naciones de nuestro continente. La administración pública se concentró en mandar la mayor parte del producto a la corona, lo que quedaba para administrarse localmente limitó las actividades de desarrollo interno para dedicarse al sostenimiento del control social.

El Municipio mexicano fue el resultado de la síntesis de una tradición impuesta de afuera y la propia heredada de la organización indígena. Para amortiguar el descontento por la dominación, la explotación y el centralismo económico, en lo político se generaron formas peculiares de organización y control. El Ayuntamiento español en México permitió la conformación de barrios indígenas que se autogobernaban, como es el típico ejemplo de Tlatelolco.

Fue hasta la Constitución de 1857 cuando se reformó el Artículo 109 para crear el "Municipio Libre", lo cual daría la pauta para las grandes transformaciones que hasta hoy siguen completándose. Se instituyó la elección directa de los funcionarios sin la mediación de otras autoridades, aunque las funciones de los ayuntamientos no quedaron del todo explícitas en esa reforma.

Ni federalistas ni centralistas pudieron resolver el problema municipal. Y los intentos por transformarlo y darle un cariz moderno, adecuado a las políticas libertarias vieron sus primeros frutos hasta la Revolución Mexicana de 1910. Todas las fuerzas políticas, beligerantes o no, proponían una nueva gestión municipal. Zapata contribuyó con su "Ley General sobre Libertades Municipales" y Carranza envió una Iniciativa al Congreso en la que propuso independizar política y económicamente a los municipios y cuestionó el papel de las autoridades intermedias.



Aunque las históricas intervenciones de Heriberto Jara son retomadas en el discurso político municipal, sus planteamientos de fortalecer la autonomía municipal en el plano económico no se incorporaron al Artículo 115 de la Carta Magna y con relación a los ingresos municipales la exposición jurídica fue en extremo general.

En México se inició el proceso de descentralización municipal desde 1983 y a partir de entonces han habido reformas sustanciales, pero que no han logrado concluir su cometido. Buena parte de la discusión se ha centrado en que la descentralización no significa recargar de responsabilidades a los ayuntamientos para liberar de ellas a los estados o al Gobierno Federal. Por lo tanto, la reforma actual tiene frente a sí la necesidad de congeniar las tareas reservadas al centro en especial las referentes a los proyectos de índole nacional y la participación de los estados y municipios de otras de carácter local o regional. Pero la definición de competencias tampoco debe equipararse con la separación absoluta, porque habrá de definir las competencias comunes o compartidas, con énfasis en la prestación de servicios sociales en los que la intervención del Gobierno central es prioritaria, pero que la ejecución bien puede realizarla el ayuntamiento, con la cooperación del cabildo.

El horizonte de la transformación del Municipio Mexicano dando su lugar a las reformas realizadas con anterioridad no debe descuidar aspectos primordiales:

- Debe mantenerse vigente el respeto a las comunidades y las formas tradicionales de organización, es especial cuando se trata de los asuntos relativos a los órganos colectivos de decisión superior, por tratarse de mecanismos tradicionales de democracia efectiva, como son las asambleas, las juntas y demás. Para la instrumentación de políticas públicas es menester considerar la opinión de quienes se beneficiarán de ellas, atendiendo su juicio y opiniones.



- La conformación de las decisiones en este sentido debe abandonar cualquier resabio de verticalidad para otorgar apoyos.
- No sólo se debe permitir, sino que se debe promover la participación de las organizaciones sociales y la creación espontánea de otras nuevas que integren grupos de trabajo comunes con el Ayuntamiento e, incluso, apliquen el principio de subsidiaridad para el logro de los beneficios sociales proyectados. El eje de una nueva política de desarrollo municipal estaría sustentado en la participación social.
- El sentido de la amplia corresponsabilidad entre los actores políticos, autoridades municipales, organizaciones y ciudadanos. Las comunidades deben dejar de ser por completo receptores pasivos y convertirse en actores participativos, al lado de las fuerzas políticas con quienes compartan proyectos, apoyando la gestión de la autoridad instituida
- El nuevo marco jurídico deberá construirse de manera tal que permita la detección de las desviaciones como la corrupción y la desviación de recursos. Este es un prerrequisito indispensable para mantener un clima de confianza entre las partes que conviven en el Municipio y refuerza la capacidad de autogestión porque los ciudadanos lo identifican como un síntoma de cambio, proveniente de una exigencia histórica en ese nivel de gobierno.
- La Ley debe permitir la readecuación expedita de los programas emanados de instancias federales como la Secretaría de Desarrollo Social y la Secretaría del Medio Ambiente, Recursos Naturales y Pesca y otras para fortificar la consecución de resultados a corto y largo plazo.

La nueva reforma municipal tiene ante sí la posibilidad histórica de lograr las condiciones para generar al municipio autosuficiente, eficiente en su administración y desarrollo social, que hoy por hoy es una aspiración



constitucional todavía. En ello, el fortalecimiento de la hacienda municipal juega un papel prioritario, pues sobran los ejemplos de precariedad.

Las anteriores reformas han fortalecido algunos aspectos vitales de las atribuciones municipales, sin embargo, hace falta ese impulso definitivo que se espera muy pronto para dar una respuesta consistente a la problemática financiera, de desarrollo en todos los ámbitos y atención a las demandas ciudadanas, en el marco de la democracia.

LA DESCENTRALIZACIÓN

La descentralización del Estado no es un proceso nuevo en la Sub. región Andina, aunque en estos países tradicionalmente ha primado más bien la centralización económica, política y administrativa.

El estímulo a la descentralización en la sub. región, coincide con una general aplicación de mecanismos de ajuste estructural, la globalización de las economías nacionales, un casi nulo crecimiento económico y el aumento de la pobreza y los conflictos sociales".

El término descentralización ha sido entendido de distintas formas no necesariamente excluyentes, incluso en ocasiones pueden llegar a ser complementarias:

- Desconcentración: asignación de funciones a unidades locales de ministerios o agencias nacionales",
- Delegación: ceder la ejecución, operación y/o mantenimiento de distintas inversiones sectoriales a entes semi autónomos o paraestatales.



- Devolución: entregar a los gobiernos locales la responsabilidad política, la ejecución y/o mantenimiento de funciones y proyectos. Generalmente sobre la base del auto sustentación".

En la búsqueda de modificar la estructura centralizada del Estado, se han emprendido diverso tipo de reformas:

- políticas: nuevos o nuevas formas de gobiernos o administraciones locales y/o nuevas sistemas de representación política y de participación.
- político-administrativas: mayores atribuciones, funciones y competencias a las regiones y gobiernos locales.
- presupuestarias: aumento de asignaciones para que los gobiernos locales puedan desempeñar sus funciones.

Mito

La descentralización ha sido promovida, impulsada y defendida desde distintos puntos de vista:

- "Como un requisito para la gobernabilidad". Respuesta aparente a la crisis de representatividad y legitimación del Estado.
- "Como una forma de reducir las responsabilidades y tamaño del Estado". Solución aparente a la burocratización y la ineficiencia del centralismo. Idea ligada a las de privatización y despolización de las relaciones Estado-ciudadanos.
- "Como una vía para ampliar la democracia". Solución aparente a los conflictos generados por la incapacidad de respuesta estatal a las demandas de la sociedad en todos los rincones del territorio nacional. Idea ligada a la modernización del Estado.



- "Como un requisito para la mayor eficiencia de la gestión pública". Solución aparente a lo costosa, burocrática, ineficiente y a la poca agilidad de respuesta de la administración central.

Retos

Los procesos de descentralización emprendida en nuestro país deberían propiciar: una mejora de la gobernabilidad, una ampliación real de la democracia, una mayor eficiencia en la producción y provisión de los servicios públicos y una mayor equidad en la atención a la población más necesitada.

- La mejora de la gobernabilidad a través de la descentralización debería lograrse no sólo por los consensos alcanzados por la atención local a los problemas locales sino también "por la legitimidad sustentada sobre una base de eficiencia"
- La ampliación real de la democracia a través de la descentralización, debería lograrse no sólo en el sentido electoral y de representación, sino también en un efectivo control y manejo de lo político, lo decisional y lo económico por parte de las instancias locales y, sobre todo, evitando la exclusión política y social a la que los sectores mayoritarios de la población se han visto relegados.
- Una mayor equidad en la atención a la población más necesitada implica buscar formulas ingeniosas e innovadoras que resulten efectivas en el corto plazo, evitando que la descentralización se convierta en una fórmula para traspasar las restricciones financieras y delegar la ineficiencia de los órganos centralizados del Estado.
- Finalmente, la mayor eficiencia en la producción y provisión de los servicios públicos a través de la descentralización es el tema sobre el que se tratará de abundar más adelante.



La descentralización se ha vuelto un reto mayor en estos últimos años para numerosos países, no-solo en Latinoamérica. La reforma del Estado requiere la delegación de ciertas atribuciones en la escala local para el uso más equitativo de los recursos. Esto significa autonomía en las decisiones locales y un presupuesto para llevar a cabo los proyectos y paliar desigualdades territoriales. Quién decide, de qué presupuesto hablamos y con qué resultado son preguntas que plantea el caso mexicano.

Lo primero que llama la atención es que está llegando mucho dinero a los municipios (nivel de administración territorial menor) y que ahora los conflictos se originan por este motivo, a través de la contienda política en un contexto de multipartidismo. A pesar de que me interesa más bien llevar el análisis por el lado local, es necesario saber cómo el gobierno estuvo ideando este proceso de descentralización. La influencia del contexto mundial es innegable en la búsqueda de nuevos medios para disminuir la intervención del Estado, hacer su acción más sostenible y organizar la sociedad a un costo menor. Entonces, a partir de 1997, la descentralización distribuye directamente a los municipios el presupuesto para su desarrollo, con una ponderación según la pobreza de los territorios. Lo que está en juego es principalmente limitar los poderes regionales, en particular de los gobernadores de ciertos estados que desarrollaron un comportamiento caciquil (se comportan como los dueños del territorio estatal), creando así un reto mayor para los poderes locales en ellos recae toda la responsabilidad de administrar su presupuesto.

Una descentralización bien concebida puede incrementar mucho la capacidad del Estado para acelerar el desarrollo local y hacer retroceder la pobreza. Entre otras cosas, las autoridades y los organismos locales deben disponer de una muy amplia autonomía, sobre todo en materia de presupuestos, y que los servicios centrales les aporten un sostén importante. Además, una gestión descentralizada de los asuntos públicos solo es eficiente si existen dispositivos que aseguren que todos los segmentos interesados de la población participen



realmente en la concepción y en el seguimiento de los programas y de las políticas.

Concretamente, voy a hablar de un recurso que tiene el nombre de Ramo 33. Ustedes sabrán que en México, los programas con dimensiones sociales siempre llevan nombres evocadores como Solidaridad, Progresá, Oportunidades, etc. Este Ramo 33 tiene una nueva función, probar la seriedad y mantener el misterio en torno a un programa definido a partir del Ministerio de Hacienda y no de Desarrollo Social (Sedesol), como sería el caso de cualquier programa con efectos sociales. Además, este nombre conlleva la idea que no es un programa más, sino una partida de financiamiento que está dedicada al desarrollo de los municipios.

El municipio en México es la unidad administrativa más pequeña, aunque algunos municipios puedan ser muy grandes, a la que se dirige la descentralización. En México son casi 2500 municipios repartidos desigualmente en 31 estados (más el DF que está por convertirse en estado), con 76 en Guerrero y 550 en Oaxaca, teniendo estos dos estados tamaños similares. El tejido municipal es el resultado de una historia larga que no podemos desarrollar aquí. Pero es importante saber que la geopolítica de las zonas más bien rurales e indígenas, se refiere a una jerarquía de pueblos y que el cambio social lleva a la desaparición de localidades, la escisión y la creación de nuevos municipios. El proceso de descentralización favoreció este movimiento, permitiendo a los municipios administrar su presupuesto, creó un desafío importante para los poderes locales, porque aun si la corrupción sigue siendo la regla, el flujo de dinero hacia los municipios es una realidad. En efecto, la reciente descentralización dotó muy bien los municipios antes muy pobres, gracias a las llaves de reparto de los presupuestos basadas no solamente en el tamaño de la población, sino también en criterios de marginalidad, es decir de discriminación de los territorios.



El municipio se compone de:

- Una cabecera, que es la capital administrativa;
- Comisarías o delegaciones (según los estados cambia el nombre), que, a partir de 1000 habitantes, pueden elegir un representante (comisario, delegado) que está representando su territorio en el cabildo (pero no tiene derecho a votar);
- Pueblos pequeños o grupos de viviendas, llamados localidades, que tienen sus representaciones en la cabecera o en la comisaría.

La descentralización cambia la conducta de las políticas públicas, en México como en otras partes. También pone en perspectiva la apertura política de los quince últimos años dentro de un proceso de democratización. Para desentrañar estas cuestiones, tendremos que identificar a los actores, viejos y nuevos, de la descentralización y analizar la evolución de las relaciones entre ellos. La reflexión es sobre una actitud política, más que sobre un programa. Así no vamos a retratar el conjunto de las políticas de combate a la pobreza ni buscar la complementariedad de los programas sociales. Pero sí nos servirá reflexionar sobre temas como participación y desarrollo local. Quién dice democratización dice acceso a la información y participación en las decisiones; podemos pensar luego, como los expertos del Banco mundial, en la apropiación y la responsabilidad (de allí la necesidad de rendir cuentas a la población)

Pero, en todo caso, participación no es sinónimo de democracia ni refleja la democratización de la vida política.

El Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000 consideraba que el municipio debía estar privilegiado como la instancia más cercana a las poblaciones. En 1996 65% de los recursos debían estar canalizados hacia los municipios con los índices más altos de marginalidad, y estar administrados por los Consejos de Desarrollo Municipales. Estas instancias de planificación suponen la participación de las



poblaciones, pero este problema de democratización municipal queda entero en el momento de la descentralización del Ramo 33. A pesar de una fuerte resistencia en diferentes niveles, pero particularmente de parte de los gobernadores que temen perder su poder sobre su entidad federativa, la ley de descentralización está adoptada en 1999 y da lugar a la atribución directa a los municipios de una parte importante del presupuesto destinado a las infraestructuras sociales. Hasta entonces, sólo 4% del presupuesto federal atribuido para el funcionamiento de los municipios estaban directamente administrados por estos últimos. Toda la política social dependía del Estado o de ministerios como la Secretaría de Desarrollo Social (Sedesol)

Vamos a ver que los cambios aportados con la creación del Ramo 33 tienen consecuencias considerables en las correlaciones de fuerzas en la entidad federativa y en los municipios.

El tejido municipal es el resultado de una historia larga. Existen actualmente cerca de 2500 municipios en México, distribuidos muy desigualmente en los 31 estados del país. Son 76 en Guerrero, 550 en Oaxaca. Su número está en aumento porque, en las zonas conflictivas o simplemente por el crecimiento demográfico, la tendencia es la escisión y la creación de nuevos municipios. El proceso de descentralización favoreció este movimiento: permitiendo a los municipios administrar su presupuesto, creó un desafío importante para los poderes locales, porque aun si la corrupción sigue siendo la regla, el flujo de dinero hacia los municipios es una realidad. En efecto, la reciente descentralización dotó muy bien los municipios antes muy pobres, gracias a las llaves de reparto de los presupuestos basadas no solamente en el tamaño de las poblaciones, pero también en criterios de marginalidad, es decir de discriminación de los territorios.

El presupuesto del municipio se compone de aportaciones de fondos y de participaciones en los ingresos del Estado. Hablaremos más largamente de los primeros. En cuanto a las participaciones en los ingresos federales, vienen de los



impuestos de toda índole. En estas participaciones, el lugar más importante que se otorga a la población favorece a las ciudades y plantea el problema de la ponderación para los municipios rurales que ven su presupuesto disminuir relativamente. Estas participaciones transitan por los estados y son revertidas a los municipios por mensualidades. Los salarios del personal de la administración municipal se pagan con estas participaciones. Añadiremos aquí que los municipios deberían percibir directamente un cierto número de impuestos locales, lo que ocurre raras veces. Este punto no se puede desarrollar aquí, pero conviene subrayar su importancia, en la medida que refleja la sensibilidad del problema de la fiscalidad, generalmente indisociable de las relaciones clientelistas entre los poderes públicos y los administrados.

El presupuesto del Ramo 33 está dividido en siete fondos entre los que dos nos interesan precisamente porque sólo ellos son objeto de una descentralización hacia las colectividades Locales, aunque aun parcialmente a los estados. Esta precisión es necesaria porque no es suficiente que por fin llegue « mucho dinero » a los municipios, también se necesita saber cuánto y para qué propósitos, y allí reina una gran confusión. Ahora, toda la cuestión (en la contienda política) es saber cual es el presupuesto exacto de que dispone cada municipio y cómo éste va aprovechar los instrumentos de organización puestos a su disposición para planificar las diversas acciones de desarrollo a realizar en el conjunto de su territorio. Se adivinan los enfrentamientos entre la administración del estado, que distribuye los presupuestos, se dice, todavía de manera discrecional, y los presidentes municipales, sobre todo cuando éstos no pertenecen al mismo partido político; pero también, los conflictos de poder son exacerbados entre las autoridades de los pueblos (comisarios) y el ayuntamiento, por lo que está en juego a escala local. La publicación de los gastos es igualmente un tema muy sensible, que da materia a discusión entre los diferentes grupos políticos.

Los fondos descentralizados a los municipios son el 3 y el 4. En efecto, los fondos 1 y 2 son administrados por el estado para cubrir los gastos de las



secretarías que hacen el pago de los salarios de los maestros y del personal médico. Los fondos 5, 6 y 7 representan un escaso porcentaje del total y son igualmente administrados por el estado.

Con una ponderación a la vez según la pobreza de los estados y la de los municipios, la parte del Ramo 33 descentralizada a los municipios (fondos 3 y 4) tiene la función principal de financiar el desarrollo de las infraestructuras básicas en las zonas más pobres. Se procura insistir en la necesidad de compensar una desigualdad territorial y no dirigirse a personas. La parte descentralizada a los municipios se compone de un fondo (FAIS) destinado al desarrollo de infraestructuras básicas, particularmente para la construcción de equipos urbanos, y de otro dedicado al fortalecimiento de las instituciones municipales (Fortamun). Para los municipios más importantes, este último fondo tiene como principal objetivo el saneamiento de las finanzas locales (reembolso de las deudas) y, en general, está destinado a mejorar la seguridad pública, a través de la adquisición de vehículos y uniformes para la policía municipal.



DISTRIBUCIÓN DEL RAMO 33

Según el Consejo Estatal de Planificación del Desarrollo (COPLADE), el Ramo 33 está distribuido en 7 fondos:

1: Fondo de aportaciones para la educación básica y normal

Atribuido a los estados: 61%

2: Fondo de aportaciones para los servicios de salud

Atribuido a los estados: 12.9%

3: Fondo de aportaciones para la infraestructura social (FAIS)

A los municipios: 14.4%

A los estados: 1.9%

4: Fondo de aportaciones para el fortalecimiento municipal (FORTAMUN)

A los municipios: 6.3%

5: Fondo de aportaciones múltiples

Se divide en tres categorías:

La asistencia social: desayunos escolares y DIF (Desarrollo Integral de la Familia): 1.3%

El fondo para la infraestructura para la educación de base debe representar más de 120 millones y estar administrado por la entidad federativa: 1.2% para la rehabilitación y la construcción de escuelas.

Por fin, el tercer fondo, destinado a la infraestructura para la educación superior, no recibía nada y se eliminó en 2002.

6: Fondo de aportaciones para la educación tecnológica y de adultos

Atribuido a los estados: 0.9%

7: Fondo de aportaciones para la seguridad pública de estados y distrito federal

No está atribuido (al decir de un funcionario de finanzas)



CAPITULO IV

TESIS PROPUESTA

En este momento vamos a proponer la tesis a través de la cual proponemos la estrategia que le permita al municipio su eficiencia administrativa.

Desde nuestro punto de vista pensamos que **POSIBLEMENTE EL CONOCIMIENTO DE LA PROPIA FUNCION ES UNA ESTRATEGIA DEL GOBIERNO MUNICIPAL PARA SU EFICIENCIA ADMINISTRATIVA.** Es una de las estrategias principales que puede tener el Municipio.

Nosotros nos proponemos tratar de probar lo anterior utilizando información real del ambiente Municipal de Morelia en el cual llevó a cabo esta investigación y para ello nos guiaremos en los indicadores que serán la pauta para llevar esta investigación.

- 4.1 Nivel de escolaridad
- 4.2 Perfil
- 4.3 Reciclaje labora
- 4.4 Cultura laboral municipal
- 4.5 Clima laboral



Hemos propuesto lo anterior por las siguientes razones.

Se tomo por indicador la **CAPACIDAD DE TOMA DE DECISIONES**, para saber sí los trabajadores del H. Ayuntamiento de Morelia Mich. Realmente conocen sus funciones, saber que es lo que se tiene que hacer y por ello deben ser capaces de tomar las decisiones pertinentes.

La **RETROALIMENTACIÓN OPORTUNA** es otro de los indicadores propuestos, esto es para saber si dichos trabajadores toman en cuenta las opiniones emitidas por la sociedad para el mejor desempeño de sus funciones.

La **CAPACIDAD PERMANENTE**, se tomo como indicador para saber cuanto es lo que los trabajadores de dicho municipio necesitan saber de sus funciones para llevar a cabo el mejor desarrollo de las mismas.

El indicador de la **CAPACIDAD DE SERVICIO**, nos ayuda a saber si los trabajadores del municipio aprovechan las quejas y sugerencias de la sociedad para tomar decisiones inmediatas para mejorar el desarrollo de sus funciones municipales.

Y por ultimo se tomo el indicador de la **PREPOTENCIA EN EL SERVICIO**, muchos de los trabajadores del H. Ayuntamiento actúan con prepotencia, tienen mucha apatía al realizar sus funciones y eso les impide llevar a cabo un buen desempeño dentro de las actividades laborales.



CAPITULO V

DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Para buscar comprobar nuestra tesis propuesta vamos a proceder a través de tres pasos que conformarían el plan bajo el cual realizaremos este objetivo.

5.1 CAPTURA DE LA INFORMACIÓN.

En primer lugar consideramos que mediante el análisis de la información documental que se localiza en diversas fuentes de información y así como en los datos de campo que podemos obtener en el ámbito municipal nos permitiría obtener la información que requerimos para este fin.

5.2 INSTRUMENTOS DE CAPTURA.

Los instrumentos que hemos elegido para llevar a cabo la captura de la información que requerimos es diversa, información documental y sondeos de opinión entre el personal del municipio de Morelia Michoacán.

5.3 MUESTRA Y MUSTREOS UTILIZADOS.

La información que hemos obtenido fue utilizando una muestra de 30 trabajadores del municipio de Morelia Michoacán, en sus diferentes niveles laborales y el muestreo ha sido al azar.



CAPITULO VI

COMUNICACIÓN DE RESULTADOS

Después de haber llevado a cabo el sondeo de opinión de 30 trabajadores del municipio de Morelia Michoacán y después de haber procesado dicha información sobre la idea de haber si se probó o desaprobó el aspecto que propusimos finalmente podemos presentar los siguientes resultados:

Primero: se captura en una tabla que se denomino “tabla por indicadores”, las respuestas de los valores que le asignaron los trabajadores de dicho municipio en base a las encuestas realizadas ahí mismo.

Segundo: se grafican dichos resultados en la grafica final denominada “grafica de resultados por indicadores”, en base al porcentaje que le asigno cada trabajador a los mencionados que se manejaron a las encuestas, como ya lo dijimos anteriormente los indicadores son:

- Nivel de escolaridad
- Perfil
- Reciclaje labora
- Cultura laboral municipal
- Clima laboral



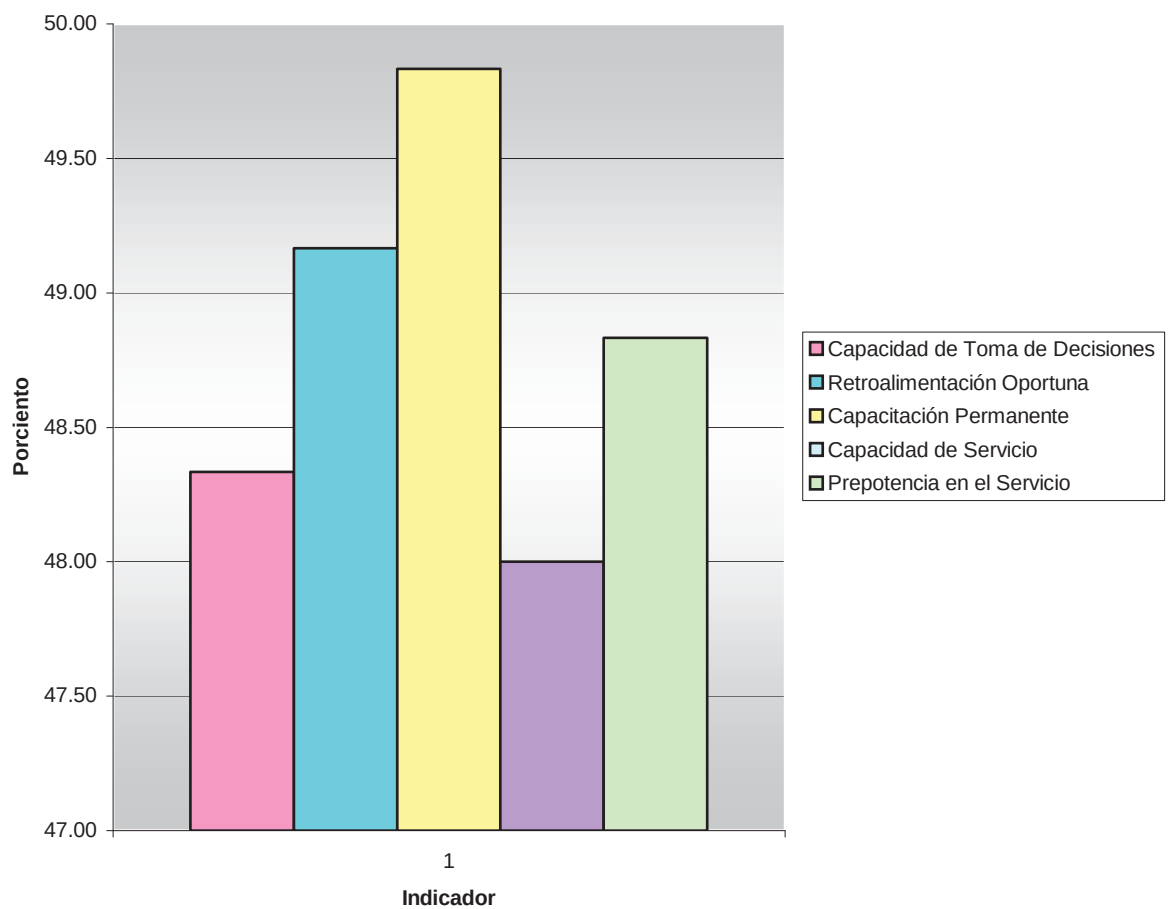
TABLA DE RESULTADOS POR INDICADORES

ENCUESTA	INDICADOR 1		INDICADOR 2		INDICADOR 3		INDICADOR 4	
	1	2	3	4	5	6	7	8
1	60	50	70	80	70	30	50	60
2	60	40	20	70	60	30	40	30
3	40	30	50	100	40	50	80	50
4	40	70	30	40	90	40	30	40
5	20	50	40	20	40	50	40	50
6	30	70	30	30	50	60	60	30
7	80	80	20	80	60	60	40	80
8	20	50	80	50	50	70	30	60
9	20	50	20	70	50	30	40	50
10	20	50	100	50	80	40	60	80
11	30	40	80	100	60	40	40	40
12	30	60	20	40	20	60	60	80
13	20	60	40	70	70	20	30	40
14	50	50	20	40	60	40	50	80
15	50	40	40	80	60	80	50	60
16	40	50	30	50	30	60	30	50
17	30	60	30	80	40	70	60	50
18	70	40	20	40	30	50	30	70
19	60	40	30	60	80	70	30	40
20	50	30	30	60	30	60	80	40
21	60	30	40	70	80	50	80	40
22	60	40	30	60	40	70	30	30
23	40	60	20	40	50	30	40	40
24	60	30	50	50	30	50	50	30
25	60	60	40	80	30	40	60	40
26	40	50	50	70	40	60	30	50
27	50	30	20	50	50	40	40	30
28	60	100	40	50	30	30	80	40
29	70	40	20	60	50	80	60	40
30	70	60	20	80	40	20	30	30
V. Indicador	48.33		49.17		49.83		48.00	



GRAFICA FINAL

GRAFICA DE RESULTADO POR INDICADORES





CAPITULO VII

CONCLUSIONES

Hablar del Municipio es traer una serie de definiciones que vienen asociadas a términos tales como: corrupción, mala administración, desorden, etc., y eso no deja ser verdad cuando nos enteramos a través de los medios de comunicación sobre la detención de tal o cual alcalde de alguna municipalidad, si nos enteramos sobre las denuncias formuladas por una comunidad o las acciones penales abiertas por el Poder Judicial en contra de alcaldes.

Es necesario reconocer que en la actualidad, la mayoría de municipalidades tiene un deficiente sistema de administración, debido principalmente a que nunca se preocuparon e desarrollar o potenciar esta importante área, para que puedan cumplir con sus fines y objetivos en favor de sus comunidades.

Las Municipalidades son los Órganos del Gobierno Local, que emanan de la voluntad popular. Son personas jurídicas de derecho público con autonomía económica y administrativa en los asuntos de su competencia. Les son aplicables las leyes y disposiciones que, de manera general y de conformidad con la Constitución, regulen las actividades y funcionamiento del Sector Público Nacional.

La Municipalidades representan al vecindario, promueven la adecuada prestación de los servicios públicos locales, fomentan el bienestar de los vecinos y el desarrollo integral y armónico de las circunscripciones de su jurisdicción.

Fortalecer la capacitación de los servidores públicos a fin de garantizar una gestión pública eficaz y brindar una atención de calidad a la ciudadanía, son algunas de las exigencias de cambio más sentidas de la población.



Ello se debe a que el primer contacto que tiene la ciudadanía con su autoridad local se da a través de los funcionarios públicos y por tanto el buen o mal trato que se les brinde será en definitiva la que determine la opinión que se tenga de ella. Baste recordar que son precisamente los servidores públicos los responsables de la aplicación de las políticas encaminadas a satisfacer y atender las demandas de la ciudadanía para poder dimensionar el papel de los servidores públicos.

Por ello es de vital importancia contar con personal profesional para garantizar un mejor servicio y atención de calidad para con los habitantes del municipio.

PARA QUE EXISTE UN FORTALECIMIENTO MUNICIPAL SE DEBE :

Incrementar el nivel de ingresos existentes por la vía de la recaudación directa y la participación relativa de cada fuente de ingresos dentro del presupuesto global, en función de los objetivos del desarrollo municipal.

Alentar las actividades de contribución de los particulares mediante campañas de concientización y otorgar facilidades.

Realizar una amplia y profunda revisión de la reglamentación legal existente para contar con una marco jurídico actualizado, con la finalidad de regular los aspectos y/o actividades que actualmente no se encuentran contemplados.



BIBLIOGRAFÍA

- 1.- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.
- 2.- Constitución Política del Estado de Michoacán de Ocampo.
- 3.- Ley Orgánica Municipal del Estado de Michoacán de Ocampo.
- 4.- Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de Michoacán de Ocampo.
- 5.- Ley Nacional de Planeación.
- 6.- Ley de Planeación del Estado de Michoacán de Ocampo.



A continuación se pondrán las encuestas que se realizaron en el H. Ayuntamiento de Morelia Michoacán. como resultado de lo que anteriormente se probó.

E
N
C
U
E
S
T
A
S



INFORMACIÓN CONFIDENCIAL PARA LA ELABORACIÓN DE TESIS PROFESIONAL

Muestra No. 1

Asigne un valor del 10 al 100% correspondiente según su opinión a las siguientes preguntas.

- 1.- ¿ En que nivel calificaría Usted la capacidad de tomar decisiones por parte de los trabajadores del municipio para llevar a cabo su propia función ? ____60____
- 2.- ¿ En que nivel calificaría Usted la confianza para tomar decisiones relativas a su función sin tomar al enojo de los superiores ? ____50____
- 3.- ¿ En que nivel calificaría Usted la eficiencia del municipio para hacerle llegar oportunamente a sus trabajadores, la información que cada uno necesita para llevar a cabo su función ? ____70____
- 4.- ¿ En que nivel calificaría Usted la capacidad del municipio para aprovechar las quejas y sugerencias de la sociedad para tomar decisiones inmediatas y mejorar las funciones municipales ? ____80____
- 5.- ¿ En que nivel calificaría Usted la capacitación que el municipio da a sus trabajadores para el mejor ejercicio de sus funciones ? ____70____
- 6.- ¿ En que nivel calificaría Usted la frecuencia en la capacitación que da el municipio a sus trabajadores ? ____30____
- 7.- ¿ A Usted cual le parece que es el nivel de calidad de servicio en promedio de todos los trabajadores del municipio con la sociedad ? ____50____
- 8.- ¿ A Usted cual calificación le parece que es la que daría la sociedad a los diferentes servicios que reciben del municipio ? ____60____
- 9.- ¿ De acuerdo al conocimiento que tiene Usted de sus compañeros , en que nivel califica la cantidad de prepotencia con la que los trabajadores ejercen sus funciones ? ____60____
- 10.- ¿ En que nivel calificaría Usted el grado de prepotencia con la que se dirigen a Usted sus superiores en su relación laboral ? ____30____



INFORMACIÓN CONFIDENCIAL PARA LA ELABORACIÓN DE TESIS PROFESIONAL

Muestra No. 2

Asigne un valor del 10 al 100% correspondiente según su opinión a las siguientes preguntas.

- 1.- ¿ En que nivel calificaría Usted la capacidad de tomar decisiones por parte de los trabajadores del municipio para llevar a cabo su propia función ? ____60____
- 2.- ¿ En que nivel calificaría Usted la confianza para tomar decisiones relativas a su función sin tomar al enojo de los superiores ? ____40____
- 3.- ¿ En que nivel calificaría Usted la eficiencia del municipio para hacerle llegar oportunamente a sus trabajadores, la información que cada uno necesita para llevar a cabo su función ? ____20____
- 4.- ¿ En que nivel calificaría Usted la capacidad del municipio para aprovechar las quejas y sugerencias de la sociedad para tomar decisiones inmediatas y mejorar las funciones municipales ? ____70____
- 5.- ¿ En que nivel calificaría Usted la capacitación que el municipio da a sus trabajadores para el mejor ejercicio de sus funciones ? ____60____
- 6.- ¿ En que nivel calificaría Usted la frecuencia en la capacitación que da el municipio a sus trabajadores ? ____30____
- 7.- ¿ A Usted cual le parece que es el nivel de calidad de servicio en promedio de todos los trabajadores del municipio con la sociedad ? ____40____
- 8.- ¿ A Usted cual calificación le parece que es la que daría la sociedad a los diferentes servicios que reciben del municipio ? ____30____
- 9.- ¿ De acuerdo al conocimiento que tiene Usted de sus compañeros , en que nivel califica la cantidad de prepotencia con la que los trabajadores ejercen sus funciones ? ____20____
- 10.- ¿ En que nivel calificaría Usted el grado de prepotencia con la que se dirigen a Usted sus superiores en su relación laboral ? ____50____



INFORMACIÓN CONFIDENCIAL PARA LA ELABORACIÓN DE TESIS PROFESIONAL

Muestra No. 3

Asigne un valor del 10 al 100% correspondiente según su opinión a las siguientes preguntas.

- 1.- ¿ En que nivel calificaría Usted la capacidad de tomar decisiones por parte de los trabajadores del municipio para llevar a cabo su propia función ? __40__
- 2.- ¿ En que nivel calificaría Usted la confianza para tomar decisiones relativas a su función sin tomar al enojo de los superiores ? __30__
- 3.- ¿ En que nivel calificaría Usted la eficiencia del municipio para hacerle llegar oportunamente a sus trabajadores, la información que cada uno necesita para llevar a cabo su función ? __50__
- 4.- ¿ En que nivel calificaría Usted la capacidad del municipio para aprovechar las quejas y sugerencias de la sociedad para tomar decisiones inmediatas y mejorar las funciones municipales ? __100__
- 5.- ¿ En que nivel calificaría Usted la capacitación que el municipio da a sus trabajadores para el mejor ejercicio de sus funciones ? __40__
- 6.- ¿ En que nivel calificaría Usted la frecuencia en la capacitación que da el municipio a sus trabajadores ? __50__
- 7.- ¿ A Usted cual le parece que es el nivel de calidad de servicio en promedio de todos los trabajadores del municipio con la sociedad ? __80__
- 8.- ¿ A Usted cual calificación le parece que es la que daría la sociedad a los diferentes servicios que reciben del municipio ? __50__
- 9.- ¿ De acuerdo al conocimiento que tiene Usted de sus compañeros , en que nivel califica la cantidad de prepotencia con la que los trabajadores ejercen sus funciones ? __60__
- 10.- ¿ En que nivel calificaría Usted el grado de prepotencia con la que se dirigen a Usted sus superiores en su relación laboral ? __40__



INFORMACIÓN CONFIDENCIAL PARA LA ELABORACIÓN DE TESIS PROFESIONAL

Muestra No. 4

Asigne un valor del 10 al 100% correspondiente según su opinión a las siguientes preguntas.

- 1.- ¿ En que nivel calificaría Usted la capacidad de tomar decisiones por parte de los trabajadores del municipio para llevar a cabo su propia función ? ____40____
- 2.- ¿ En que nivel calificaría Usted la confianza para tomar decisiones relativas a su función sin tomar al enojo de los superiores ? ____70____
- 3.- ¿ En que nivel calificaría Usted la eficiencia del municipio para hacerle llegar oportunamente a sus trabajadores, la información que cada uno necesita para llevar a cabo su función ? ____30____
- 4.- ¿ En que nivel calificaría Usted la capacidad del municipio para aprovechar las quejas y sugerencias de la sociedad para tomar decisiones inmediatas y mejorar las funciones municipales ? ____40____
- 5.- ¿ En que nivel calificaría Usted la capacitación que el municipio da a sus trabajadores para el mejor ejercicio de sus funciones ? ____90____
- 6.- ¿ En que nivel calificaría Usted la frecuencia en la capacitación que da el municipio a sus trabajadores ? ____40____
- 7.- ¿ A Usted cual le parece que es el nivel de calidad de servicio en promedio de todos los trabajadores del municipio con la sociedad ? ____30____
- 8.- ¿ A Usted cual calificación le parece que es la que daría la sociedad a los diferentes servicios que reciben del municipio ? ____40____
- 9.- ¿ De acuerdo al conocimiento que tiene Usted de sus compañeros , en que nivel califica la cantidad de prepotencia con la que los trabajadores ejercen sus funciones ? ____50____
- 10.- ¿ En que nivel calificaría Usted el grado de prepotencia con la que se dirigen a Usted sus superiores en su relación laboral ? ____60____



INFORMACIÓN CONFIDENCIAL PARA LA ELABORACIÓN DE TESIS PROFESIONAL

Muestra No. 5

Asigne un valor del 10 al 100% correspondiente según su opinión a las siguientes preguntas.

- 1.- ¿ En que nivel calificaría Usted la capacidad de tomar decisiones por parte de los trabajadores del municipio para llevar a cabo su propia función ? __20__
- 2.- ¿ En que nivel calificaría Usted la confianza para tomar decisiones relativas a su función sin tomar al enojo de los superiores ? __50__
- 3.- ¿ En que nivel calificaría Usted la eficiencia del municipio para hacerle llegar oportunamente a sus trabajadores, la información que cada uno necesita para llevar a cabo su función ? __40__
- 4.- ¿ En que nivel calificaría Usted la capacidad del municipio para aprovechar las quejas y sugerencias de la sociedad para tomar decisiones inmediatas y mejorar las funciones municipales ? __20__
- 5.- ¿ En que nivel calificaría Usted la capacitación que el municipio da a sus trabajadores para el mejor ejercicio de sus funciones ? __40__
- 6.- ¿ En que nivel calificaría Usted la frecuencia en la capacitación que da el municipio a sus trabajadores ? __50__
- 7.- ¿ A Usted cual le parece que es el nivel de calidad de servicio en promedio de todos los trabajadores del municipio con la sociedad ? __40__
- 8.- ¿ A Usted cual calificación le parece que es la que daría la sociedad a los diferentes servicios que reciben del municipio ? __50__
- 9.- ¿ De acuerdo al conocimiento que tiene Usted de sus compañeros , en que nivel califica la cantidad de prepotencia con la que los trabajadores ejercen sus funciones ? __50__
- 10.- ¿ En que nivel calificaría Usted el grado de prepotencia con la que se dirigen a Usted sus superiores en su relación laboral ? __50__



INFORMACIÓN CONFIDENCIAL PARA LA ELABORACIÓN DE TESIS PROFESIONAL

Muestra No. 6

Asigne un valor del 10 al 100% correspondiente según su opinión a las siguientes preguntas.

- 1.- ¿ En que nivel calificaría Usted la capacidad de tomar decisiones por parte de los trabajadores del municipio para llevar a cabo su propia función ? __30__
- 2.- ¿ En que nivel calificaría Usted la confianza para tomar decisiones relativas a su función sin tomar al enojo de los superiores ? __70__
- 3.- ¿ En que nivel calificaría Usted la eficiencia del municipio para hacerle llegar oportunamente a sus trabajadores, la información que cada uno necesita para llevar a cabo su función ? __30__
- 4.- ¿ En que nivel calificaría Usted la capacidad del municipio para aprovechar las quejas y sugerencias de la sociedad para tomar decisiones inmediatas y mejorar las funciones municipales ? __30__
- 5.- ¿ En que nivel calificaría Usted la capacitación que el municipio da a sus trabajadores para el mejor ejercicio de sus funciones ? __50__
- 6.- ¿ En que nivel calificaría Usted la frecuencia en la capacitación que da el municipio a sus trabajadores ? __60__
- 7.- ¿ A Usted cual le parece que es el nivel de calidad de servicio en promedio de todos los trabajadores del municipio con la sociedad ? __60__
- 8.- ¿ A Usted cual calificación le parece que es la que daría la sociedad a los diferentes servicios que reciben del municipio ? __30__
- 9.- ¿ De acuerdo al conocimiento que tiene Usted de sus compañeros , en que nivel califica la cantidad de prepotencia con la que los trabajadores ejercen sus funciones ? __80__
- 10.- ¿ En que nivel calificaría Usted el grado de prepotencia con la que se dirigen a Usted sus superiores en su relación laboral ? __40__



INFORMACIÓN CONFIDENCIAL PARA LA ELABORACIÓN DE TESIS PROFESIONAL

Muestra No. 7

Asigne un valor del 10 al 100% correspondiente según su opinión a las siguientes preguntas.

- 1.- ¿ En que nivel calificaría Usted la capacidad de tomar decisiones por parte de los trabajadores del municipio para llevar a cabo su propia función ? 80
- 2.- ¿ En que nivel calificaría Usted la confianza para tomar decisiones relativas a su función sin tomar al enojo de los superiores ? 80
- 3.- ¿ En que nivel calificaría Usted la eficiencia del municipio para hacerle llegar oportunamente a sus trabajadores, la información que cada uno necesita para llevar a cabo su función ? 20
- 4.- ¿ En que nivel calificaría Usted la capacidad del municipio para aprovechar las quejas y sugerencias de la sociedad para tomar decisiones inmediatas y mejorar las funciones municipales ? 80
- 5.- ¿ En que nivel calificaría Usted la capacitación que el municipio da a sus trabajadores para el mejor ejercicio de sus funciones ? 60
- 6.- ¿ En que nivel calificaría Usted la frecuencia en la capacitación que da el municipio a sus trabajadores ? 60
- 7.- ¿ A Usted cual le parece que es el nivel de calidad de servicio en promedio de todos los trabajadores del municipio con la sociedad ? 40
- 8.- ¿ A Usted cual calificación le parece que es la que daría la sociedad a los diferentes servicios que reciben del municipio ? 80
- 9.- ¿ De acuerdo al conocimiento que tiene Usted de sus compañeros , en que nivel califica la cantidad de prepotencia con la que los trabajadores ejercen sus funciones ? 30
- 10.- ¿ En que nivel calificaría Usted el grado de prepotencia con la que se dirigen a Usted sus superiores en su relación laboral ? 30



INFORMACIÓN CONFIDENCIAL PARA LA ELABORACIÓN DE TESIS PROFESIONAL

Muestra No. 8

Asigne un valor del 10 al 100% correspondiente según su opinión a las siguientes preguntas.

- 1.- ¿ En que nivel calificaría Usted la capacidad de tomar decisiones por parte de los trabajadores del municipio para llevar a cabo su propia función ? 20
- 2.- ¿ En que nivel calificaría Usted la confianza para tomar decisiones relativas a su función sin tomar al enojo de los superiores ? 50
- 3.- ¿ En que nivel calificaría Usted la eficiencia del municipio para hacerle llegar oportunamente a sus trabajadores, la información que cada uno necesita para llevar a cabo su función ? 80
- 4.- ¿ En que nivel calificaría Usted la capacidad del municipio para aprovechar las quejas y sugerencias de la sociedad para tomar decisiones inmediatas y mejorar las funciones municipales ? 50
- 5.- ¿ En que nivel calificaría Usted la capacitación que el municipio da a sus trabajadores para el mejor ejercicio de sus funciones ? 50
- 6.- ¿ En que nivel calificaría Usted la frecuencia en la capacitación que da el municipio a sus trabajadores ? 70
- 7.- ¿ A Usted cual le parece que es el nivel de calidad de servicio en promedio de todos los trabajadores del municipio con la sociedad ? 30
- 8.- ¿ A Usted cual calificación le parece que es la que daría la sociedad a los diferentes servicios que reciben del municipio ? 60
- 9.- ¿ De acuerdo al conocimiento que tiene Usted de sus compañeros , en que nivel califica la cantidad de prepotencia con la que los trabajadores ejercen sus funciones ? 30
- 10.- ¿ En que nivel calificaría Usted el grado de prepotencia con la que se dirigen a Usted sus superiores en su relación laboral ? 50



INFORMACIÓN CONFIDENCIAL PARA LA ELABORACIÓN DE TESIS PROFESIONAL

Muestra No. 9

Asigne un valor del 10 al 100% correspondiente según su opinión a las siguientes preguntas.

- 1.- ¿ En que nivel calificaría Usted la capacidad de tomar decisiones por parte de los trabajadores del municipio para llevar a cabo su propia función ? ____20____
- 2.- ¿ En que nivel calificaría Usted la confianza para tomar decisiones relativas a su función sin tomar al enojo de los superiores ? ____50____
- 3.- ¿ En que nivel calificaría Usted la eficiencia del municipio para hacerle llegar oportunamente a sus trabajadores, la información que cada uno necesita para llevar a cabo su función ? ____20____
- 4.- ¿ En que nivel calificaría Usted la capacidad del municipio para aprovechar las quejas y sugerencias de la sociedad para tomar decisiones inmediatas y mejorar las funciones municipales ? ____70____
- 5.- ¿ En que nivel calificaría Usted la capacitación que el municipio da a sus trabajadores para el mejor ejercicio de sus funciones ? ____50____
- 6.- ¿ En que nivel calificaría Usted la frecuencia en la capacitación que da el municipio a sus trabajadores ? ____30____
- 7.- ¿ A Usted cual le parece que es el nivel de calidad de servicio en promedio de todos los trabajadores del municipio con la sociedad ? ____40____
- 8.- ¿ A Usted cual calificación le parece que es la que daría la sociedad a los diferentes servicios que reciben del municipio ? ____50____
- 9.- ¿ De acuerdo al conocimiento que tiene Usted de sus compañeros , en que nivel califica la cantidad de prepotencia con la que los trabajadores ejercen sus funciones ? ____90____
- 10.- ¿ En que nivel calificaría Usted el grado de prepotencia con la que se dirigen a Usted sus superiores en su relación laboral ? ____90____



INFORMACIÓN CONFIDENCIAL PARA LA ELABORACIÓN DE TESIS PROFESIONAL

Muestra No. 10

Asigne un valor del 10 al 100% correspondiente según su opinión a las siguientes preguntas.

- 1.- ¿ En que nivel calificaría Usted la capacidad de tomar decisiones por parte de los trabajadores del municipio para llevar a cabo su propia función ? 20
- 2.- ¿ En que nivel calificaría Usted la confianza para tomar decisiones relativas a su función sin tomar al enojo de los superiores ? 50
- 3.- ¿ En que nivel calificaría Usted la eficiencia del municipio para hacerle llegar oportunamente a sus trabajadores, la información que cada uno necesita para llevar a cabo su función ? 100
- 4.- ¿ En que nivel calificaría Usted la capacidad del municipio para aprovechar las quejas y sugerencias de la sociedad para tomar decisiones inmediatas y mejorar las funciones municipales ? 50
- 5.- ¿ En que nivel calificaría Usted la capacitación que el municipio da a sus trabajadores para el mejor ejercicio de sus funciones ? 80
- 6.- ¿ En que nivel calificaría Usted la frecuencia en la capacitación que da el municipio a sus trabajadores ? 40
- 7.- ¿ A Usted cual le parece que es el nivel de calidad de servicio en promedio de todos los trabajadores del municipio con la sociedad ? 60
- 8.- ¿ A Usted cual calificación le parece que es la que daría la sociedad a los diferentes servicios que reciben del municipio ? 80
- 9.- ¿ De acuerdo al conocimiento que tiene Usted de sus compañeros , en que nivel califica la cantidad de prepotencia con la que los trabajadores ejercen sus funciones ? 20
- 10.- ¿ En que nivel calificaría Usted el grado de prepotencia con la que se dirigen a Usted sus superiores en su relación laboral ? 50



INFORMACIÓN CONFIDENCIAL PARA LA ELABORACIÓN DE TESIS PROFESIONAL

Muestra No. 11

Asigne un valor del 10 al 100% correspondiente según su opinión a las siguientes preguntas.

- 1.- ¿ En que nivel calificaría Usted la capacidad de tomar decisiones por parte de los trabajadores del municipio para llevar a cabo su propia función ? ____30____
- 2.- ¿ En que nivel calificaría Usted la confianza para tomar decisiones relativas a su función sin tomar al enojo de los superiores ? ____40____
- 3.- ¿ En que nivel calificaría Usted la eficiencia del municipio para hacerle llegar oportunamente a sus trabajadores, la información que cada uno necesita para llevar a cabo su función ? ____80____
- 4.- ¿ En que nivel calificaría Usted la capacidad del municipio para aprovechar las quejas y sugerencias de la sociedad para tomar decisiones inmediatas y mejorar las funciones municipales ? ____100____
- 5.- ¿ En que nivel calificaría Usted la capacitación que el municipio da a sus trabajadores para el mejor ejercicio de sus funciones ? ____60____
- 6.- ¿ En que nivel calificaría Usted la frecuencia en la capacitación que da el municipio a sus trabajadores ? ____40____
- 7.- ¿ A Usted cual le parece que es el nivel de calidad de servicio en promedio de todos los trabajadores del municipio con la sociedad ? ____40____
- 8.- ¿ A Usted cual calificación le parece que es la que daría la sociedad a los diferentes servicios que reciben del municipio ? ____40____
- 9.- ¿ De acuerdo al conocimiento que tiene Usted de sus compañeros , en que nivel califica la cantidad de prepotencia con la que los trabajadores ejercen sus funciones ? ____40____
- 10.- ¿ En que nivel calificaría Usted el grado de prepotencia con la que se dirigen a Usted sus superiores en su relación laboral ? ____70____



INFORMACIÓN CONFIDENCIAL PARA LA ELABORACIÓN DE TESIS PROFESIONAL

Muestra No. 12

Asigne un valor del 10 al 100% correspondiente según su opinión a las siguientes preguntas.

- 1.- ¿ En que nivel calificaría Usted la capacidad de tomar decisiones por parte de los trabajadores del municipio para llevar a cabo su propia función ? ____30____
- 2.- ¿ En que nivel calificaría Usted la confianza para tomar decisiones relativas a su función sin tomar al enojo de los superiores ? ____60____
- 3.- ¿ En que nivel calificaría Usted la eficiencia del municipio para hacerle llegar oportunamente a sus trabajadores, la información que cada uno necesita para llevar a cabo su función ? ____20____
- 4.- ¿ En que nivel calificaría Usted la capacidad del municipio para aprovechar las quejas y sugerencias de la sociedad para tomar decisiones inmediatas y mejorar las funciones municipales ? ____40____
- 5.- ¿ En que nivel calificaría Usted la capacitación que el municipio da a sus trabajadores para el mejor ejercicio de sus funciones ? ____20____
- 6.- ¿ En que nivel calificaría Usted la frecuencia en la capacitación que da el municipio a sus trabajadores ? ____60____
- 7.- ¿ A Usted cual le parece que es el nivel de calidad de servicio en promedio de todos los trabajadores del municipio con la sociedad ? ____60____
- 8.- ¿ A Usted cual calificación le parece que es la que daría la sociedad a los diferentes servicios que reciben del municipio ? ____80____
- 9.- ¿ De acuerdo al conocimiento que tiene Usted de sus compañeros , en que nivel califica la cantidad de prepotencia con la que los trabajadores ejercen sus funciones ? ____20____
- 10.- ¿ En que nivel calificaría Usted el grado de prepotencia con la que se dirigen a Usted sus superiores en su relación laboral ? ____40____



INFORMACIÓN CONFIDENCIAL PARA LA ELABORACIÓN DE TESIS PROFESIONAL

Muestra No. 13

Asigne un valor del 10 al 100% correspondiente según su opinión a las siguientes preguntas.

- 1.- ¿ En que nivel calificaría Usted la capacidad de tomar decisiones por parte de los trabajadores del municipio para llevar a cabo su propia función ? ____20____
- 2.- ¿ En que nivel calificaría Usted la confianza para tomar decisiones relativas a su función sin tomar al enojo de los superiores ? ____60____
- 3.- ¿ En que nivel calificaría Usted la eficiencia del municipio para hacerle llegar oportunamente a sus trabajadores, la información que cada uno necesita para llevar a cabo su función ? ____40____
- 4.- ¿ En que nivel calificaría Usted la capacidad del municipio para aprovechar las quejas y sugerencias de la sociedad para tomar decisiones inmediatas y mejorar las funciones municipales ? ____70____
- 5.- ¿ En que nivel calificaría Usted la capacitación que el municipio da a sus trabajadores para el mejor ejercicio de sus funciones ? ____70____
- 6.- ¿ En que nivel calificaría Usted la frecuencia en la capacitación que da el municipio a sus trabajadores ? ____20____
- 7.- ¿ A Usted cual le parece que es el nivel de calidad de servicio en promedio de todos los trabajadores del municipio con la sociedad ? ____30____
- 8.- ¿ A Usted cual calificación le parece que es la que daría la sociedad a los diferentes servicios que reciben del municipio ? ____40____
- 9.- ¿ De acuerdo al conocimiento que tiene Usted de sus compañeros , en que nivel califica la cantidad de prepotencia con la que los trabajadores ejercen sus funciones ? ____60____
- 10.- ¿ En que nivel calificaría Usted el grado de prepotencia con la que se dirigen a Usted sus superiores en su relación laboral ? ____30____



INFORMACIÓN CONFIDENCIAL PARA LA ELABORACIÓN DE TESIS PROFESIONAL

Muestra No. 14

Asigne un valor del 10 al 100% correspondiente según su opinión a las siguientes preguntas.

- 1.- ¿ En que nivel calificaría Usted la capacidad de tomar decisiones por parte de los trabajadores del municipio para llevar a cabo su propia función ? ____50____
- 2.- ¿ En que nivel calificaría Usted la confianza para tomar decisiones relativas a su función sin tomar al enojo de los superiores ? ____50____
- 3.- ¿ En que nivel calificaría Usted la eficiencia del municipio para hacerle llegar oportunamente a sus trabajadores, la información que cada uno necesita para llevar a cabo su función ? ____20____
- 4.- ¿ En que nivel calificaría Usted la capacidad del municipio para aprovechar las quejas y sugerencias de la sociedad para tomar decisiones inmediatas y mejorar las funciones municipales ? ____40____
- 5.- ¿ En que nivel calificaría Usted la capacitación que el municipio da a sus trabajadores para el mejor ejercicio de sus funciones ? ____60____
- 6.- ¿ En que nivel calificaría Usted la frecuencia en la capacitación que da el municipio a sus trabajadores ? ____40____
- 7.- ¿ A Usted cual le parece que es el nivel de calidad de servicio en promedio de todos los trabajadores del municipio con la sociedad ? ____50____
- 8.- ¿ A Usted cual calificación le parece que es la que daría la sociedad a los diferentes servicios que reciben del municipio ? ____80____
- 9.- ¿ De acuerdo al conocimiento que tiene Usted de sus compañeros , en que nivel califica la cantidad de prepotencia con la que los trabajadores ejercen sus funciones ? ____50____
- 10.- ¿ En que nivel calificaría Usted el grado de prepotencia con la que se dirigen a Usted sus superiores en su relación laboral ? ____50____



INFORMACIÓN CONFIDENCIAL PARA LA ELABORACIÓN DE TESIS PROFESIONAL

Muestra No. 15

Asigne un valor del 10 al 100% correspondiente según su opinión a las siguientes preguntas.

- 1.- ¿ En que nivel calificaría Usted la capacidad de tomar decisiones por parte de los trabajadores del municipio para llevar a cabo su propia función ? ____50____
- 2.- ¿ En que nivel calificaría Usted la confianza para tomar decisiones relativas a su función sin tomar al enojo de los superiores ? ____40____
- 3.- ¿ En que nivel calificaría Usted la eficiencia del municipio para hacerle llegar oportunamente a sus trabajadores, la información que cada uno necesita para llevar a cabo su función ? ____40____
- 4.- ¿ En que nivel calificaría Usted la capacidad del municipio para aprovechar las quejas y sugerencias de la sociedad para tomar decisiones inmediatas y mejorar las funciones municipales ? ____80____
- 5.- ¿ En que nivel calificaría Usted la capacitación que el municipio da a sus trabajadores para el mejor ejercicio de sus funciones ? ____60____
- 6.- ¿ En que nivel calificaría Usted la frecuencia en la capacitación que da el municipio a sus trabajadores ? ____80____
- 7.- ¿ A Usted cual le parece que es el nivel de calidad de servicio en promedio de todos los trabajadores del municipio con la sociedad ? ____50____
- 8.- ¿ A Usted cual calificación le parece que es la que daría la sociedad a los diferentes servicios que reciben del municipio ? ____60____
- 9.- ¿ De acuerdo al conocimiento que tiene Usted de sus compañeros , en que nivel califica la cantidad de prepotencia con la que los trabajadores ejercen sus funciones ? ____50____
- 10.- ¿ En que nivel calificaría Usted el grado de prepotencia con la que se dirigen a Usted sus superiores en su relación laboral ? ____50____



INFORMACIÓN CONFIDENCIAL PARA LA ELABORACIÓN DE TESIS PROFESIONAL

Muestra No. 16

Asigne un valor del 10 al 100% correspondiente según su opinión a las siguientes preguntas.

- 1.- ¿ En que nivel calificaría Usted la capacidad de tomar decisiones por parte de los trabajadores del municipio para llevar a cabo su propia función ? ____40____
- 2.- ¿ En que nivel calificaría Usted la confianza para tomar decisiones relativas a su función sin tomar al enojo de los superiores ? ____50____
- 3.- ¿ En que nivel calificaría Usted la eficiencia del municipio para hacerle llegar oportunamente a sus trabajadores, la información que cada uno necesita para llevar a cabo su función ? ____30____
- 4.- ¿ En que nivel calificaría Usted la capacidad del municipio para aprovechar las quejas y sugerencias de la sociedad para tomar decisiones inmediatas y mejorar las funciones municipales ? ____50____
- 5.- ¿ En que nivel calificaría Usted la capacitación que el municipio da a sus trabajadores para el mejor ejercicio de sus funciones ? ____30____
- 6.- ¿ En que nivel calificaría Usted la frecuencia en la capacitación que da el municipio a sus trabajadores ? ____60____
- 7.- ¿ A Usted cual le parece que es el nivel de calidad de servicio en promedio de todos los trabajadores del municipio con la sociedad ? ____30____
- 8.- ¿ A Usted cual calificación le parece que es la que daría la sociedad a los diferentes servicios que reciben del municipio ? ____50____
- 9.- ¿ De acuerdo al conocimiento que tiene Usted de sus compañeros , en que nivel califica la cantidad de prepotencia con la que los trabajadores ejercen sus funciones ? ____80____
- 10.- ¿ En que nivel calificaría Usted el grado de prepotencia con la que se dirigen a Usted sus superiores en su relación laboral ? ____50____



INFORMACIÓN CONFIDENCIAL PARA LA ELABORACIÓN DE TESIS PROFESIONAL

Muestra No. 17

Asigne un valor del 10 al 100% correspondiente según su opinión a las siguientes preguntas.

- 1.- ¿ En que nivel calificaría Usted la capacidad de tomar decisiones por parte de los trabajadores del municipio para llevar a cabo su propia función ? ____30____
- 2.- ¿ En que nivel calificaría Usted la confianza para tomar decisiones relativas a su función sin tomar al enojo de los superiores ? ____60____
- 3.- ¿ En que nivel calificaría Usted la eficiencia del municipio para hacerle llegar oportunamente a sus trabajadores, la información que cada uno necesita para llevar a cabo su función ? ____30____
- 4.- ¿ En que nivel calificaría Usted la capacidad del municipio para aprovechar las quejas y sugerencias de la sociedad para tomar decisiones inmediatas y mejorar las funciones municipales ? ____80____
- 5.- ¿ En que nivel calificaría Usted la capacitación que el municipio da a sus trabajadores para el mejor ejercicio de sus funciones ? ____40____
- 6.- ¿ En que nivel calificaría Usted la frecuencia en la capacitación que da el municipio a sus trabajadores ? ____70____
- 7.- ¿ A Usted cual le parece que es el nivel de calidad de servicio en promedio de todos los trabajadores del municipio con la sociedad ? ____60____
- 8.- ¿ A Usted cual calificación le parece que es la que daría la sociedad a los diferentes servicios que reciben del municipio ? ____50____
- 9.- ¿ De acuerdo al conocimiento que tiene Usted de sus compañeros , en que nivel califica la cantidad de prepotencia con la que los trabajadores ejercen sus funciones ? ____30____
- 10.- ¿ En que nivel calificaría Usted el grado de prepotencia con la que se dirigen a Usted sus superiores en su relación laboral ? ____30____



INFORMACIÓN CONFIDENCIAL PARA LA ELABORACIÓN DE TESIS PROFESIONAL

Muestra No. 18

Asigne un valor del 10 al 100% correspondiente según su opinión a las siguientes preguntas.

- 1.- ¿ En que nivel calificaría Usted la capacidad de tomar decisiones por parte de los trabajadores del municipio para llevar a cabo su propia función ? ____70____
- 2.- ¿ En que nivel calificaría Usted la confianza para tomar decisiones relativas a su función sin tomar al enojo de los superiores ? ____40____
- 3.- ¿ En que nivel calificaría Usted la eficiencia del municipio para hacerle llegar oportunamente a sus trabajadores, la información que cada uno necesita para llevar a cabo su función ? ____20____
- 4.- ¿ En que nivel calificaría Usted la capacidad del municipio para aprovechar las quejas y sugerencias de la sociedad para tomar decisiones inmediatas y mejorar las funciones municipales ? ____40____
- 5.- ¿ En que nivel calificaría Usted la capacitación que el municipio da a sus trabajadores para el mejor ejercicio de sus funciones ? ____30____
- 6.- ¿ En que nivel calificaría Usted la frecuencia en la capacitación que da el municipio a sus trabajadores ? ____50____
- 7.- ¿ A Usted cual le parece que es el nivel de calidad de servicio en promedio de todos los trabajadores del municipio con la sociedad ? ____30____
- 8.- ¿ A Usted cual calificación le parece que es la que daría la sociedad a los diferentes servicios que reciben del municipio ? ____70____
- 9.- ¿ De acuerdo al conocimiento que tiene Usted de sus compañeros , en que nivel califica la cantidad de prepotencia con la que los trabajadores ejercen sus funciones ? ____90____
- 10.- ¿ En que nivel calificaría Usted el grado de prepotencia con la que se dirigen a Usted sus superiores en su relación laboral ? ____40____



INFORMACIÓN CONFIDENCIAL PARA LA ELABORACIÓN DE TESIS PROFESIONAL

Muestra No. 19

Asigne un valor del 10 al 100% correspondiente según su opinión a las siguientes preguntas.

- 1.- ¿ En que nivel calificaría Usted la capacidad de tomar decisiones por parte de los trabajadores del municipio para llevar a cabo su propia función ? ____60____
- 2.- ¿ En que nivel calificaría Usted la confianza para tomar decisiones relativas a su función sin tomar al enojo de los superiores ? ____40____
- 3.- ¿ En que nivel calificaría Usted la eficiencia del municipio para hacerle llegar oportunamente a sus trabajadores, la información que cada uno necesita para llevar a cabo su función ? ____30____
- 4.- ¿ En que nivel calificaría Usted la capacidad del municipio para aprovechar las quejas y sugerencias de la sociedad para tomar decisiones inmediatas y mejorar las funciones municipales ? ____60____
- 5.- ¿ En que nivel calificaría Usted la capacitación que el municipio da a sus trabajadores para el mejor ejercicio de sus funciones ? ____80____
- 6.- ¿ En que nivel calificaría Usted la frecuencia en la capacitación que da el municipio a sus trabajadores ? ____70____
- 7.- ¿ A Usted cual le parece que es el nivel de calidad de servicio en promedio de todos los trabajadores del municipio con la sociedad ? ____30____
- 8.- ¿ A Usted cual calificación le parece que es la que daría la sociedad a los diferentes servicios que reciben del municipio ? ____40____
- 9.- ¿ De acuerdo al conocimiento que tiene Usted de sus compañeros , en que nivel califica la cantidad de prepotencia con la que los trabajadores ejercen sus funciones ? ____30____
- 10.- ¿ En que nivel calificaría Usted el grado de prepotencia con la que se dirigen a Usted sus superiores en su relación laboral ? ____30____



INFORMACIÓN CONFIDENCIAL PARA LA ELABORACIÓN DE TESIS PROFESIONAL

Muestra No. 20

Asigne un valor del 10 al 100% correspondiente según su opinión a las siguientes preguntas.

- 1.- ¿ En que nivel calificaría Usted la capacidad de tomar decisiones por parte de los trabajadores del municipio para llevar a cabo su propia función ? ____50____
- 2.- ¿ En que nivel calificaría Usted la confianza para tomar decisiones relativas a su función sin tomar al enojo de los superiores ? ____30____
- 3.- ¿ En que nivel calificaría Usted la eficiencia del municipio para hacerle llegar oportunamente a sus trabajadores, la información que cada uno necesita para llevar a cabo su función ? ____30____
- 4.- ¿ En que nivel calificaría Usted la capacidad del municipio para aprovechar las quejas y sugerencias de la sociedad para tomar decisiones inmediatas y mejorar las funciones municipales ? ____60____
- 5.- ¿ En que nivel calificaría Usted la capacitación que el municipio da a sus trabajadores para el mejor ejercicio de sus funciones ? ____30____
- 6.- ¿ En que nivel calificaría Usted la frecuencia en la capacitación que da el municipio a sus trabajadores ? ____60____
- 7.- ¿ A Usted cual le parece que es el nivel de calidad de servicio en promedio de todos los trabajadores del municipio con la sociedad ? ____80____
- 8.- ¿ A Usted cual calificación le parece que es la que daría la sociedad a los diferentes servicios que reciben del municipio ? ____40____
- 9.- ¿ De acuerdo al conocimiento que tiene Usted de sus compañeros , en que nivel califica la cantidad de prepotencia con la que los trabajadores ejercen sus funciones ? ____20____
- 10.- ¿ En que nivel calificaría Usted el grado de prepotencia con la que se dirigen a Usted sus superiores en su relación laboral ? ____50____



INFORMACIÓN CONFIDENCIAL PARA LA ELABORACIÓN DE TESIS PROFESIONAL

Muestra No. 21

Asigne un valor del 10 al 100% correspondiente según su opinión a las siguientes preguntas.

- 1.- ¿ En que nivel calificaría Usted la capacidad de tomar decisiones por parte de los trabajadores del municipio para llevar a cabo su propia función ? ____60____
- 2.- ¿ En que nivel calificaría Usted la confianza para tomar decisiones relativas a su función sin tomar al enojo de los superiores ? ____30____
- 3.- ¿ En que nivel calificaría Usted la eficiencia del municipio para hacerle llegar oportunamente a sus trabajadores, la información que cada uno necesita para llevar a cabo su función ? ____40____
- 4.- ¿ En que nivel calificaría Usted la capacidad del municipio para aprovechar las quejas y sugerencias de la sociedad para tomar decisiones inmediatas y mejorar las funciones municipales ? ____70____
- 5.- ¿ En que nivel calificaría Usted la capacitación que el municipio da a sus trabajadores para el mejor ejercicio de sus funciones ? ____80____
- 6.- ¿ En que nivel calificaría Usted la frecuencia en la capacitación que da el municipio a sus trabajadores ? ____50____
- 7.- ¿ A Usted cual le parece que es el nivel de calidad de servicio en promedio de todos los trabajadores del municipio con la sociedad ? ____80____
- 8.- ¿ A Usted cual calificación le parece que es la que daría la sociedad a los diferentes servicios que reciben del municipio ? ____40____
- 9.- ¿ De acuerdo al conocimiento que tiene Usted de sus compañeros , en que nivel califica la cantidad de prepotencia con la que los trabajadores ejercen sus funciones ? ____60____
- 10.- ¿ En que nivel calificaría Usted el grado de prepotencia con la que se dirigen a Usted sus superiores en su relación laboral ? ____60____



INFORMACIÓN CONFIDENCIAL PARA LA ELABORACIÓN DE TESIS PROFESIONAL

Muestra No. 22

Asigne un valor del 10 al 100% correspondiente según su opinión a las siguientes preguntas.

- 1.- ¿ En que nivel calificaría Usted la capacidad de tomar decisiones por parte de los trabajadores del municipio para llevar a cabo su propia función ? ____60____
- 2.- ¿ En que nivel calificaría Usted la confianza para tomar decisiones relativas a su función sin tomar al enojo de los superiores ? ____40____
- 3.- ¿ En que nivel calificaría Usted la eficiencia del municipio para hacerle llegar oportunamente a sus trabajadores, la información que cada uno necesita para llevar a cabo su función ? ____30____
- 4.- ¿ En que nivel calificaría Usted la capacidad del municipio para aprovechar las quejas y sugerencias de la sociedad para tomar decisiones inmediatas y mejorar las funciones municipales ? ____60____
- 5.- ¿ En que nivel calificaría Usted la capacitación que el municipio da a sus trabajadores para el mejor ejercicio de sus funciones ? ____40____
- 6.- ¿ En que nivel calificaría Usted la frecuencia en la capacitación que da el municipio a sus trabajadores ? ____70____
- 7.- ¿ A Usted cual le parece que es el nivel de calidad de servicio en promedio de todos los trabajadores del municipio con la sociedad ? ____30____
- 8.- ¿ A Usted cual calificación le parece que es la que daría la sociedad a los diferentes servicios que reciben del municipio ? ____30____
- 9.- ¿ De acuerdo al conocimiento que tiene Usted de sus compañeros , en que nivel califica la cantidad de prepotencia con la que los trabajadores ejercen sus funciones ? ____40____
- 10.- ¿ En que nivel calificaría Usted el grado de prepotencia con la que se dirigen a Usted sus superiores en su relación laboral ? ____60____



INFORMACIÓN CONFIDENCIAL PARA LA ELABORACIÓN DE TESIS PROFESIONAL

Muestra No. 23

Asigne un valor del 10 al 100% correspondiente según su opinión a las siguientes preguntas.

- 1.- ¿ En que nivel calificaría Usted la capacidad de tomar decisiones por parte de los trabajadores del municipio para llevar a cabo su propia función ? ____40____
- 2.- ¿ En que nivel calificaría Usted la confianza para tomar decisiones relativas a su función sin tomar al enojo de los superiores ? ____60____
- 3.- ¿ En que nivel calificaría Usted la eficiencia del municipio para hacerle llegar oportunamente a sus trabajadores, la información que cada uno necesita para llevar a cabo su función ? ____20____
- 4.- ¿ En que nivel calificaría Usted la capacidad del municipio para aprovechar las quejas y sugerencias de la sociedad para tomar decisiones inmediatas y mejorar las funciones municipales ? ____40____
- 5.- ¿ En que nivel calificaría Usted la capacitación que el municipio da a sus trabajadores para el mejor ejercicio de sus funciones ? ____50____
- 6.- ¿ En que nivel calificaría Usted la frecuencia en la capacitación que da el municipio a sus trabajadores ? ____30____
- 7.- ¿ A Usted cual le parece que es el nivel de calidad de servicio en promedio de todos los trabajadores del municipio con la sociedad ? ____40____
- 8.- ¿ A Usted cual calificación le parece que es la que daría la sociedad a los diferentes servicios que reciben del municipio ? ____40____
- 9.- ¿ De acuerdo al conocimiento que tiene Usted de sus compañeros , en que nivel califica la cantidad de prepotencia con la que los trabajadores ejercen sus funciones ? ____60____
- 10.- ¿ En que nivel calificaría Usted el grado de prepotencia con la que se dirigen a Usted sus superiores en su relación laboral ? ____30____



INFORMACIÓN CONFIDENCIAL PARA LA ELABORACIÓN DE TESIS PROFESIONAL

Muestra No. 24

Asigne un valor del 10 al 100% correspondiente según su opinión a las siguientes preguntas.

- 1.- ¿ En que nivel calificaría Usted la capacidad de tomar decisiones por parte de los trabajadores del municipio para llevar a cabo su propia función ? ____60____
- 2.- ¿ En que nivel calificaría Usted la confianza para tomar decisiones relativas a su función sin tomar al enojo de los superiores ? ____30____
- 3.- ¿ En que nivel calificaría Usted la eficiencia del municipio para hacerle llegar oportunamente a sus trabajadores, la información que cada uno necesita para llevar a cabo su función ? ____50____
- 4.- ¿ En que nivel calificaría Usted la capacidad del municipio para aprovechar las quejas y sugerencias de la sociedad para tomar decisiones inmediatas y mejorar las funciones municipales ? ____50____
- 5.- ¿ En que nivel calificaría Usted la capacitación que el municipio da a sus trabajadores para el mejor ejercicio de sus funciones ? ____30____
- 6.- ¿ En que nivel calificaría Usted la frecuencia en la capacitación que da el municipio a sus trabajadores ? ____50____
- 7.- ¿ A Usted cual le parece que es el nivel de calidad de servicio en promedio de todos los trabajadores del municipio con la sociedad ? ____50____
- 8.- ¿ A Usted cual calificación le parece que es la que daría la sociedad a los diferentes servicios que reciben del municipio ? ____30____
- 9.- ¿ De acuerdo al conocimiento que tiene Usted de sus compañeros , en que nivel califica la cantidad de prepotencia con la que los trabajadores ejercen sus funciones ? ____40____
- 10.- ¿ En que nivel calificaría Usted el grado de prepotencia con la que se dirigen a Usted sus superiores en su relación laboral ? ____40____



INFORMACIÓN CONFIDENCIAL PARA LA ELABORACIÓN DE TESIS PROFESIONAL

Muestra No. 25

Asigne un valor del 10 al 100% correspondiente según su opinión a las siguientes preguntas.

- 1.- ¿ En que nivel calificaría Usted la capacidad de tomar decisiones por parte de los trabajadores del municipio para llevar a cabo su propia función ? ____60____
- 2.- ¿ En que nivel calificaría Usted la confianza para tomar decisiones relativas a su función sin tomar al enojo de los superiores ? ____60____
- 3.- ¿ En que nivel calificaría Usted la eficiencia del municipio para hacerle llegar oportunamente a sus trabajadores, la información que cada uno necesita para llevar a cabo su función ? ____40____
- 4.- ¿ En que nivel calificaría Usted la capacidad del municipio para aprovechar las quejas y sugerencias de la sociedad para tomar decisiones inmediatas y mejorar las funciones municipales ? ____80____
- 5.- ¿ En que nivel calificaría Usted la capacitación que el municipio da a sus trabajadores para el mejor ejercicio de sus funciones ? ____30____
- 6.- ¿ En que nivel calificaría Usted la frecuencia en la capacitación que da el municipio a sus trabajadores ? ____40____
- 7.- ¿ A Usted cual le parece que es el nivel de calidad de servicio en promedio de todos los trabajadores del municipio con la sociedad ? ____60____
- 8.- ¿ A Usted cual calificación le parece que es la que daría la sociedad a los diferentes servicios que reciben del municipio ? ____40____
- 9.- ¿ De acuerdo al conocimiento que tiene Usted de sus compañeros , en que nivel califica la cantidad de prepotencia con la que los trabajadores ejercen sus funciones ? ____50____
- 10.- ¿ En que nivel calificaría Usted el grado de prepotencia con la que se dirigen a Usted sus superiores en su relación laboral ? ____60____



INFORMACIÓN CONFIDENCIAL PARA LA ELABORACIÓN DE TESIS PROFESIONAL

Muestra No. 26

Asigne un valor del 10 al 100% correspondiente según su opinión a las siguientes preguntas.

- 1.- ¿ En que nivel calificaría Usted la capacidad de tomar decisiones por parte de los trabajadores del municipio para llevar a cabo su propia función ? ____50____
- 2.- ¿ En que nivel calificaría Usted la confianza para tomar decisiones relativas a su función sin tomar al enojo de los superiores ? ____50____
- 3.- ¿ En que nivel calificaría Usted la eficiencia del municipio para hacerle llegar oportunamente a sus trabajadores, la información que cada uno necesita para llevar a cabo su función ? ____50____
- 4.- ¿ En que nivel calificaría Usted la capacidad del municipio para aprovechar las quejas y sugerencias de la sociedad para tomar decisiones inmediatas y mejorar las funciones municipales ? ____70____
- 5.- ¿ En que nivel calificaría Usted la capacitación que el municipio da a sus trabajadores para el mejor ejercicio de sus funciones ? ____40____
- 6.- ¿ En que nivel calificaría Usted la frecuencia en la capacitación que da el municipio a sus trabajadores ? ____60____
- 7.- ¿ A Usted cual le parece que es el nivel de calidad de servicio en promedio de todos los trabajadores del municipio con la sociedad ? ____30____
- 8.- ¿ A Usted cual calificación le parece que es la que daría la sociedad a los diferentes servicios que reciben del municipio ? ____50____
- 9.- ¿ De acuerdo al conocimiento que tiene Usted de sus compañeros , en que nivel califica la cantidad de prepotencia con la que los trabajadores ejercen sus funciones ? ____90____
- 10.- ¿ En que nivel calificaría Usted el grado de prepotencia con la que se dirigen a Usted sus superiores en su relación laboral ? ____30____



INFORMACIÓN CONFIDENCIAL PARA LA ELABORACIÓN DE TESIS PROFESIONAL

Muestra No. 27

Asigne un valor del 10 al 100% correspondiente según su opinión a las siguientes preguntas.

- 1.- ¿ En que nivel calificaría Usted la capacidad de tomar decisiones por parte de los trabajadores del municipio para llevar a cabo su propia función ? ____50____
- 2.- ¿ En que nivel calificaría Usted la confianza para tomar decisiones relativas a su función sin tomar al enojo de los superiores ? ____30____
- 3.- ¿ En que nivel calificaría Usted la eficiencia del municipio para hacerle llegar oportunamente a sus trabajadores, la información que cada uno necesita para llevar a cabo su función ? ____20____
- 4.- ¿ En que nivel calificaría Usted la capacidad del municipio para aprovechar las quejas y sugerencias de la sociedad para tomar decisiones inmediatas y mejorar las funciones municipales ? ____50____
- 5.- ¿ En que nivel calificaría Usted la capacitación que el municipio da a sus trabajadores para el mejor ejercicio de sus funciones ? ____50____
- 6.- ¿ En que nivel calificaría Usted la frecuencia en la capacitación que da el municipio a sus trabajadores ? ____40____
- 7.- ¿ A Usted cual le parece que es el nivel de calidad de servicio en promedio de todos los trabajadores del municipio con la sociedad ? ____40____
- 8.- ¿ A Usted cual calificación le parece que es la que daría la sociedad a los diferentes servicios que reciben del municipio ? ____30____
- 9.- ¿ De acuerdo al conocimiento que tiene Usted de sus compañeros , en que nivel califica la cantidad de prepotencia con la que los trabajadores ejercen sus funciones ? ____60____
- 10.- ¿ En que nivel calificaría Usted el grado de prepotencia con la que se dirigen a Usted sus superiores en su relación laboral ? ____90____



INFORMACIÓN CONFIDENCIAL PARA LA ELABORACIÓN DE TESIS PROFESIONAL

Muestra No. 28

Asigne un valor del 10 al 100% correspondiente según su opinión a las siguientes preguntas.

- 1.- ¿ En que nivel calificaría Usted la capacidad de tomar decisiones por parte de los trabajadores del municipio para llevar a cabo su propia función ? ____60____
- 2.- ¿ En que nivel calificaría Usted la confianza para tomar decisiones relativas a su función sin tomar al enojo de los superiores ? ____100____
- 3.- ¿ En que nivel calificaría Usted la eficiencia del municipio para hacerle llegar oportunamente a sus trabajadores, la información que cada uno necesita para llevar a cabo su función ? ____40____
- 4.- ¿ En que nivel calificaría Usted la capacidad del municipio para aprovechar las quejas y sugerencias de la sociedad para tomar decisiones inmediatas y mejorar las funciones municipales ? ____50____
- 5.- ¿ En que nivel calificaría Usted la capacitación que el municipio da a sus trabajadores para el mejor ejercicio de sus funciones ? ____30____
- 6.- ¿ En que nivel calificaría Usted la frecuencia en la capacitación que da el municipio a sus trabajadores ? ____30____
- 7.- ¿ A Usted cual le parece que es el nivel de calidad de servicio en promedio de todos los trabajadores del municipio con la sociedad ? ____80____
- 8.- ¿ A Usted cual calificación le parece que es la que daría la sociedad a los diferentes servicios que reciben del municipio ? ____40____
- 9.- ¿ De acuerdo al conocimiento que tiene Usted de sus compañeros , en que nivel califica la cantidad de prepotencia con la que los trabajadores ejercen sus funciones ? ____50____
- 10.- ¿ En que nivel calificaría Usted el grado de prepotencia con la que se dirigen a Usted sus superiores en su relación laboral ? ____30____



INFORMACIÓN CONFIDENCIAL PARA LA ELABORACIÓN DE TESIS PROFESIONAL

Muestra No. 29

Asigne un valor del 10 al 100% correspondiente según su opinión a las siguientes preguntas.

- 1.- ¿ En que nivel calificaría Usted la capacidad de tomar decisiones por parte de los trabajadores del municipio para llevar a cabo su propia función ? ____70____
- 2.- ¿ En que nivel calificaría Usted la confianza para tomar decisiones relativas a su función sin tomar al enojo de los superiores ? ____40____
- 3.- ¿ En que nivel calificaría Usted la eficiencia del municipio para hacerle llegar oportunamente a sus trabajadores, la información que cada uno necesita para llevar a cabo su función ? ____20____
- 4.- ¿ En que nivel calificaría Usted la capacidad del municipio para aprovechar las quejas y sugerencias de la sociedad para tomar decisiones inmediatas y mejorar las funciones municipales ? ____60____
- 5.- ¿ En que nivel calificaría Usted la capacitación que el municipio da a sus trabajadores para el mejor ejercicio de sus funciones ? ____50____
- 6.- ¿ En que nivel calificaría Usted la frecuencia en la capacitación que da el municipio a sus trabajadores ? ____80____
- 7.- ¿ A Usted cual le parece que es el nivel de calidad de servicio en promedio de todos los trabajadores del municipio con la sociedad ? ____60____
- 8.- ¿ A Usted cual calificación le parece que es la que daría la sociedad a los diferentes servicios que reciben del municipio ? ____40____
- 9.- ¿ De acuerdo al conocimiento que tiene Usted de sus compañeros , en que nivel califica la cantidad de prepotencia con la que los trabajadores ejercen sus funciones ? ____20____
- 10.- ¿ En que nivel calificaría Usted el grado de prepotencia con la que se dirigen a Usted sus superiores en su relación laboral ? ____50____



INFORMACIÓN CONFIDENCIAL PARA LA ELABORACIÓN DE TESIS PROFESIONAL

Muestra No. 30

Asigne un valor del 10 al 100% correspondiente según su opinión a las siguientes preguntas.

- 1.- ¿ En que nivel calificaría Usted la capacidad de tomar decisiones por parte de los trabajadores del municipio para llevar a cabo su propia función ? ____70____
- 2.- ¿ En que nivel calificaría Usted la confianza para tomar decisiones relativas a su función sin tomar al enojo de los superiores ? ____60____
- 3.- ¿ En que nivel calificaría Usted la eficiencia del municipio para hacerle llegar oportunamente a sus trabajadores, la información que cada uno necesita para llevar a cabo su función ? ____20____
- 4.- ¿ En que nivel calificaría Usted la capacidad del municipio para aprovechar las quejas y sugerencias de la sociedad para tomar decisiones inmediatas y mejorar las funciones municipales ? ____80____
- 5.- ¿ En que nivel calificaría Usted la capacitación que el municipio da a sus trabajadores para el mejor ejercicio de sus funciones ? ____40____
- 6.- ¿ En que nivel calificaría Usted la frecuencia en la capacitación que da el municipio a sus trabajadores ? ____20____
- 7.- ¿ A Usted cual le parece que es el nivel de calidad de servicio en promedio de todos los trabajadores del municipio con la sociedad ? ____30____
- 8.- ¿ A Usted cual calificación le parece que es la que daría la sociedad a los diferentes servicios que reciben del municipio ? ____30____
- 9.- ¿ De acuerdo al conocimiento que tiene Usted de sus compañeros , en que nivel califica la cantidad de prepotencia con la que los trabajadores ejercen sus funciones ? ____40____
- 10.- ¿ En que nivel calificaría Usted el grado de prepotencia con la que se dirigen a Usted sus superiores en su relación laboral ? ____80____