



UNIVERSIDAD DE QUINTANA ROO

DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIALES Y ECONOMICO-ADMINISTRATIVAS
MAESTRÍA EN ECONOMÍA Y ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

“El Federalismo y la Modernización Administrativa para el Cambio Organizacional: Caso Municipio de Cozumel, Quintana Roo”.

TESIS

PRESENTADA POR:

MIGUEL ANGEL OLIVARES URBINA

EN OPCIÓN AL GRADO DE:

Maestro en Economía y Administración Pública

Miembros del Jurado-Comisión Revisora de esta tesis:

Director:

M.C Alejandro Ramírez Loría

Lectores:

Dra. Maribel Lozano Cortés

M.C. Luis Alfredo Castillo Polanco



Cozumel, Quintana Roo, Febrero de 2004

A Cristina

Gracias por ser fiel compañera y ayudarme a seguir mis locos sueños y convertirlos en esta realidad, “close your eyes, think of me”

RESUMEN

La eficiencia de una administración pública, puede medirse en la cantidad y calidad de las obras que realiza a favor de su población, sin embargo los recursos financieros disponibles para atender las necesidades de la población y la libertad con la cual puedan ejercerlos son totalmente decisivos a la hora de evaluar el trabajo de las autoridades municipales.

En México, la modernización de la administración pública y la descentralización de tareas y recursos hacia los estados y municipios no a pasado de ser una moda sexenal, a la que los últimos presidentes incluyen como parte de su plan de trabajo, pero sin darle la importancia debida al seguimiento de los resultados.

El nuevo federalismo y sus conceptos básicos adaptados a las necesidades específicas de cada municipio, constituye la mejor opción para hacer realidad el viejo anhelo de los presidentes municipales con escasos ingresos por fuentes propias: el poder administrar los recursos que se ejercen directamente en sus municipios.

El municipio de Cozumel, Quintana Roo, México, por sus características especiales de mercado receptor de gran cantidad de turistas requiere de libertad para decidir sobre las obras y servicios públicos que deberán realizarse para beneficio tanto de la población local como de los visitantes.

El presente trabajo evalúa los aspectos específicos que debe contener un modelo de modernización administrativa que esté en condiciones de participar activamente en el programa del *Nuevo Federalismo* del presidente Vicente Fox Quezada.

INDICE

Introducción	5
Capítulo I Marco teórico	9
1.1 Administración	9
1.2 Administración Pública	16
1.3 Modernización administrativa	18
1.3.1 Cuerpo administrativo y política gubernamental	
1.3.2 El desarrollo informático en la administración pública	
1.4 El Municipio mexicano	22
1.4.1. Definición	
1.4.2 La planeación municipal	
1.4.3 Principios rectores de la administración municipal	
Capítulo II El federalismo en México.	28
2.1. Nacimiento del federalismo	28
2.2. Hacia un nuevo federalismo	32
2.3 El nuevo federalismo de Ernesto Zedillo	35
2.4 Líneas estratégicas	38
2.5 El federalismo en el régimen actual	44
Capítulo III El Municipio de Cozumel, Quintana Roo	47
3.1 Localización y descripción	47
3.2 Características de la administración municipal	50
3.3 Estructura orgánica	50
3.4 Leyes y Reglamentos de la Administración Pública Municipal	55
Capítulo IV La planeación estratégica y el Ayuntamiento de Cozumel	57
4.1 Planeación estratégica municipal	58
4.2 Problemática detectada	60
4.3 Avances	65
Capítulo V Propuesta de modernización administrativa encaminada al federalismo	68
5.1 Lineamientos de estrategia para una reforma administrativa	71
5.2 Conclusiones y recomendaciones	76
Anexos	81

INTRODUCCIÓN

La idea de investigar los temas de descentralización y federalismo en los niveles de gobiernos locales, y principalmente municipales, obedece a la necesidad de que estos conceptos adquieran un mayor significado, y sirvan así a la explicación y posible solución de los problemas más urgentes de nuestra sociedad. Por esta razón, este trabajo no pretende ser una mera discusión teórica acerca de los temas mencionados, sino que trataremos de ser más puntuales acerca de cómo ir construyendo un modelo aplicable en las condiciones actuales, a todos los municipios con características similares al de Cozumel, Quintana Roo, y que contribuya a materializar las aspiraciones democráticas en un contexto de descentralización de nuestras instituciones.

En los últimos años hemos sido testigos de un gran auge de los estudios sobre nuevo federalismo, de igual forma, estamos ante la presencia de una nueva corriente descentralizadora que vuelve a replantearse la descentralización como uno de los mecanismos más eficaces de fortalecimiento de los estados y municipios.

Tomando como hilo conductor estos estudios, pretendemos interpretar las ideas para apuntalar la autonomía política de los mencionados ámbitos de gobierno, replanteando lo que para nosotros constituye este nuevo federalismo: aquel que derribe las estructuras más retrógradas y autoritarias que obstaculizan el desarrollo autónomo de los municipios mexicanos

Planteamiento del problema

- ¿Existen en el Municipio de Cozumel, Quintana Roo las políticas organizacionales que permitan el desarrollo adecuado de las actividades sustantivas del Ayuntamiento?
- ¿Se han desarrollado acciones para la modernización administrativa del municipio de Cozumel?
- ¿Los procesos actuales contemplan un marco federalista para su desarrollo?

Objetivo general

Tomando como base las políticas nacionales del nuevo federalismo, diseñar un programa de modernización administrativa para el municipio de Cozumel que permita eficientizar los servicios proporcionados por el Ayuntamiento.

Objetivos específicos:

- Identificar las condiciones administrativas en las que operaba en el año 2001 el municipio de Cozumel.
- Analizar las funciones que realizan los servidores públicos del municipio de Cozumel
- Documentar la necesidad de modernización de los procesos administrativos del ayuntamiento tendientes a lograr una mayor eficiencia.
- Formular la base para desarrollar un programa de modernización administrativa

Hipótesis

- No existe la herramienta administrativa en el Ayuntamiento de Cozumel que permita proporcionar a la comunidad el servicio eficiente que demanda.
- Existe un desconocimiento de los funcionarios municipales de las políticas sobre el federalismo y la modernización administrativa.
- En las diferentes áreas administrativas no existe un personal capacitado e informado sobre sus funciones, ni se cuenta con recursos materiales para realizar las funciones que competen a estas.
- Al no existir lineamientos reconocidos por el personal, se genera pérdida de información necesaria para la evaluación y control de las actividades a realizar.

Justificación

La administración pública no puede concebirse sin una constante modernización y desarrollo que impacte de manera directa en el mejoramiento de la calidad y atención que demanda la ciudadanía. Se requiere de un esfuerzo permanente en la búsqueda

por lograr la eficiencia administrativa, que garantice el manejo honesto y claro de los recursos federales y estatales convenidos.

El Municipio de Cozumel por la derrama económica que genera en el Estado es considerado uno de los más importantes de Quintana Roo. Esta derrama económica, atribuida principalmente al turismo que visita a la ciudad se ha convertido en la principal fuente de ingresos para sus habitantes, por lo que puede decirse que la totalidad de la población depende directa o indirectamente del ingreso turístico. Pero a pesar de la importante captación vía impuestos que obtiene el Municipio, los servicios públicos que recibe la ciudadanía muestran un importante rezago caracterizado por la mala calidad en el servicio persona a persona; una coordinación deficiente en las modificaciones, reparaciones y ampliaciones de la obra pública ocasionando duplicidad de gastos y reparaciones de pavimentado momentáneas; la inexistencia de un plan de desarrollo y de una propuesta de modernización administrativa dirigida a lograr el federalismo propuesto por el actual Presidente de la República Mexicana y a la solución de los problemas municipales que limitan el desarrollo. Se puede considerar que un requerimiento urgente para la solución de estos problemas es contar con una eficiente organización de los servicios públicos municipales.

La problemática que aún acompaña al federalismo mexicano es la ausencia, precisamente, de las instituciones que expresen y realicen el acuerdo intergubernamental federal, de manera cotidiana y práctica. Después de décadas de un modelo centralizado, que no tenía necesidad del acuerdo intergubernamental, tampoco hubo el desarrollo de las instituciones y mecanismos diseñados con este propósito. Ya no pueden resolverse las políticas nacionales, ni de manera aislada, ni atendiendo a la relación individual entre la federación y algún estado, por ejemplo. De igual modo, el sistema federal mexicano, en su fase actual, está obligado a integrar a su proceso al nuevo actor que ha surgido desde la esfera municipal. Las sociedades municipales y sus ayuntamientos son ahora parte imprescindible del gran sistema nacional federal. El reto está en diseñar instituciones y procedimientos que reconozcan la existencia de esta dimensión local, como instancia decisiva para el desarrollo social y la

governabilidad democrática. Por lo que se hace necesario proponer una modernización administrativa del Municipio que sirva para ampliar y mejorar la infraestructura para las demandas crecientes y la incorporación de nueva tecnología, incentivar la eficacia de la participación ciudadana, eliminar obstáculos y trámites innecesarios que reducen el potencial del factor humano y que genera una continua fricción entre el servidor público y el ciudadano, abandonar con orden lo que en un tiempo fue eficiente pero que ahora resulte gravoso, ante las frecuentes innovaciones tecnológicas, aprovechar las mejores opciones de tecnología y financiamiento de nuevos proyectos.

Metodología

Con el objeto de identificar las condiciones administrativas en las que opera el municipio de Cozumel en el año 2001, se realizará una recopilación de documentos fuente existentes en la sede del Ayuntamiento, así como entrevistas a informantes clave.

Con la finalidad de obtener un diagnóstico del municipio de Cozumel, Quintana Roo, se analizará su perfil histórico cultural, su demografía y sus aspectos económicos; también se realizará una entrevista estructurada al cronista de la ciudad (Velio Vivas Valdez) y una búsqueda de información documental en los archivos históricos de la ciudad.

A fin de lograr el objetivo de documentar la necesidad de modernización de los procesos administrativos del ayuntamiento tendientes a lograr una mayor eficiencia, se procederá a analizar su estructura organizacional, poniendo especial interés en puestos claves, cuyos funcionarios serán entrevistados.

Para estar en condiciones de formular una base para desarrollar una propuesta de programa de modernización administrativa encaminada a alcanzar las metas del federalismo, se realizará un análisis de la información recopilada y se comparará con recientes reformas administrativas aplicadas en municipios de México.

CAPITULO I MARCO TEÓRICO

1.1 Administración

El nacimiento de la administración se puede identificar con el momento del nacimiento del hombre, ya que la esencia de la administración surge con el deseo de la búsqueda constante del desarrollo y el crecimiento; por lo que los individuos se dan a la tarea de diseñar métodos para la planeación de sus actividades, organizando los recursos disponibles y desarrollando sistemas de evaluación y control que midan sus avances, siendo el objetivo principal en la prehistoria la supervivencia del hombre. A medida que el hombre se desarrolla los objetivos cambian y se replantean nuevas posibilidades de mejorar el cómo hacer las cosas.

A la administración la veremos como la herramienta necesaria para el funcionamiento de cualquier organización que la sociedad genere, de esta forma y para efectos de este trabajo, podemos definir a la administración como: la planeación, organización, dirección y control de los recursos disponibles.

La administración adquiere en estos días gran relevancia dadas las condiciones que las organizaciones tienen que afrontar en esta época, así como por la necesidad de convivencia y labor de grupo que requieren de una eficiente aplicación de esta disciplina y que se verá reflejada en la productividad, y en el logro de objetivos que se tienen que plantear a corto plazo, con horizontes inciertos de economías globalizadas que padecen giros radicales en las tendencias mundiales en varios ramos, como el consumo de energéticos, la producción de alimentos, la inestabilidad social, etc.

El éxito de una administración se da principalmente por el uso eficiente de los recursos disponibles, asimismo la elevación de la productividad en el campo económico social es siempre fuente de preocupación, sin embargo, con una adecuada administración el panorama cambia, repercutiendo no solo en la organización, sino en toda la sociedad, lográndose una interacción benéfica para todos en el presente y para el futuro.

Para los países en vías de desarrollo como el nuestro, mejorar la calidad de la administración es requisito indispensable en sus instituciones gubernamentales y en las empresas privadas, por que se necesita coordinar todos los elementos que intervienen en ésta para poder sentar las bases esenciales para el desarrollo.

La administración proporciona los principios mediante los cuales es factible alcanzar éxito en la dirección de individuos organizados en un grupo formal con propósitos comunes. El uso de principios de la administración tiene como finalidad simplificar el trabajo administrativo; la clave de las acciones que deban emprenderse está sugerida por estos principios a partir del supuesto de que los principios no son absolutos, sino flexibles y que pueden utilizarse aún en condiciones especiales y cambiantes. Algunos autores como Henri Fayol y Lourdes Munich¹ consideran 14 principios basados en su experiencia que pueden resumirse de la siguiente manera:

La división del trabajo, considerada como la base para la especialización eficiente del trabajo, aplicable a todo tipo de actividades, tanto técnicas como administrativas, y que considera que la autoridad y la responsabilidad están relacionadas y señala que ésta se desprende de aquélla como consecuencia. Concibe a su vez a la autoridad como una combinación de la autoridad oficial, derivada de la posición del administrador, y la autoridad personal, desprendida de su inteligencia, experiencia, dignidad moral y servicios prestados, siendo la segunda la que en muchas situaciones crea el conflicto de la autoridad, por lo que se tiene que considerar a la disciplina como el respeto por los acuerdos tomados y que tiene como fin lograr obediencia, aplicación, energía y señales exteriores de respeto.

La unidad de mando, que se aplica cuando cada empleado solo recibe órdenes de un superior, cada grupo de actividades con el mismo objetivo debe tener un director y un plan, y a esto se le llama unidad de dirección. La subordinación del interés individual al interés general es una función inherente a la administración y tiene como objeto conciliar estos intereses en los casos en que haya discrepancia. La remuneración y los

¹ JIMENEZ Castro, Wilburg. "Introducción al estudio de la teoría administrativa". Ed. Limusa. México 1987

métodos de retribución deben ser justos y propiciar la máxima satisfacción posible para los trabajadores y para el patrón.

Como cualquier agrupación, las organizaciones deben ser dirigidas y coordinadas desde lo que se puede definir como la dirección, pero la cantidad de centralización o descentralización apropiada depende de cada situación. La meta es lograr el grado de centralización que permita el mejor uso de las habilidades de los empleados, para lo que se utiliza la jerarquía de autoridad que se refiere a una cadena de mando, la cual va desde los más altos rangos hasta los más bajos, pero se podrá modificar cuando sea necesario.

Tanto el equipo como el personal deben ser bien escogidos, bien ubicados y estar perfectamente bien organizados de manera que la organización opere con suavidad, a esto se le denomina principio de orden. Los administradores deben ser leales y respetuosos con el personal, tener equidad, y demostrar cortesía y justicia en su trato. Los cambios en las asignaciones de los empleados serán necesarios, pero si ocurren con demasiada frecuencia pueden perjudicar la moral y la eficiencia por lo que la estabilidad en el empleo es un factor importante en el desarrollo de cualquier actividad. Diseñar un plan y llevarlo a cabo con éxito puede ser profundamente satisfactorio, los administradores deben dejar de lado la vanidad personal y deben alentar a los empleados a tener iniciativa en la medida que sea posible.

La unión hace la fuerza y el principio de trabajo de equipo la enmarca, siendo una extensión del principio de unidad de mando, que subraya la importancia de buenas comunicaciones para obtenerlo.

Si observamos cómo se desarrolla la vida de todo organismo social podemos distinguir dos fases o etapas principales. La comparación con lo que ocurre en la vida de los organismos físicos podrá aclararnos mejor estas dos fases:

La primera etapa se refiere a la estructuración o construcción del organismo, partiendo de una célula se van diferenciando los tejidos y órganos, hasta que se llega a integrar el ser en toda su plenitud funcional, apto ya para el desarrollo normal de las actividades o funciones que le son propias o específicas. La segunda etapa es aquella en la que ya totalmente estructurado el organismo, desarrolla en toda su plenitud las funciones, operaciones o actividades que le son propias, en toda su variada pero coordinada complejidad, que tiende a realizar la vida de ese organismo. Cosa semejante ocurre en un organismo social, en su primera etapa, partiendo de la iniciativa de uno o pocos hombres todo se dirige a la estructuración de ese organismo social; cuando está debidamente estructurado hay una segunda etapa que consiste en la operación o funcionamiento normal del mismo para lograr los fines propuestos.

Lo anterior se puede definir como el proceso administrativo, etapas mínimas indispensables para cumplir con la esencia de la administración.

Las etapas básicas para su estudio y conformación de sus dos principales fases son la fase mecánica, compuesta por la planeación y la organización, en donde se da respuesta a los cuestionamientos de ¿Qué se va a hacer? y ¿Cómo se va a realizar? respectivamente; la otra fase, es la dinámica integrada por el control y la dirección, cuya implantación dentro de la organización nos permite ver con mayor claridad lo que al momento se está haciendo y así mismo poder evaluar tales acciones, es de estas fases y sus componentes de donde nace el proceso administrativo.

Con el propósito de explicar la existencia de estos cuatro componentes del proceso administrativo, enseguida se presenta el significado de cada uno de ellos, así como su importancia:

Planeación.

De acuerdo con la definición de Adam Smith², la planeación es el proceso por el cual se obtiene una visión del futuro, en donde es posible determinar y lograr los objetivos, mediante la elección de un curso de acción.

La importancia de la planeación radica en que:

- Propicia el desarrollo de la organización.
- Reduce al máximo los riesgos.
- Maximiza el aprovechamiento de los recursos y el tiempo.

Planear es función del administrador, aunque el carácter y la amplitud de la planeación varían con su autoridad y con la naturaleza de las políticas y planes delineados por su superior. El reconocimiento de la influencia de la planeación ayuda en mucho a aclarar los intentos de algunos estudiosos de la administración para distinguir entre formular la política (fijar las guías para pensar en la toma de decisiones) y la administración.

Un administrador, a causa de su delegación de autoridad o posición en la organización, puede mejorar la planeación establecida o hacerla básica y aplicable a una mayor proporción de la empresa que la planeación de otro. Sin embargo, todos los administradores, desde los directores hasta los jefes o supervisores, planean lo que les corresponde.

Organización.

Para Adam Smith³, a la vez, organización es la creación de una estructura, la cual determina las jerarquías necesarias y agrupación de actividades con el fin de simplificar las mismas y sus funciones dentro del grupo social.

Esencialmente, la organización nació de la necesidad humana de cooperar. Los hombres se han visto obligados a cooperar para obtener sus fines personales, por

² REYES Ponce, Agustín. "La Administración de Empresas". Ed. Limusa, México 1990

³ Idem

razón de sus limitaciones físicas, biológicas, psicológicas y sociales. En la mayor parte de los casos, esta cooperación puede ser más productiva o menos costosa si se dispone de una estructura de organización.

Es sabido que con buen personal cualquier organización funciona. Algunos teóricos han dicho incluso, que es conveniente mantener cierto grado de imprecisión en la organización, pues de esta manera la gente se ve obligada a colaborar para poder realizar sus tareas. Con todo, es obvio que aún personas capaces que deseen cooperar entre sí, trabajarán mucho más efectivamente si todos conocen el papel que deben cumplir y la forma en que sus funciones se relacionan unas con otras.

Dirección⁴.

Comprende la influencia del administrador en la realización de los planes, obteniendo una respuesta positiva de sus empleados mediante la comunicación, la supervisión y la motivación.

Cuando un administrador se interesa por sí mismo en la función directiva, comienza a darse cuenta de parte de su complejidad. En primer lugar, está tratando con gente, pero no en una base completamente objetiva, ya que también él mismo es una persona y, por lo general, es parte del problema. Está en contacto directo con la gente, tanto con los individuos, como con los grupos, pronto descubre como factor productivo que la gente no está solamente interesada en los objetivos de la empresa; tiene también sus propios objetivos. Para poder encaminar el esfuerzo humano hacia los objetivos de la empresa, el administrador se da cuenta pronto que debe pensar en términos de los resultados relacionados con la orientación, la comunicación, la motivación y la dirección.

Aunque el administrador forma parte del grupo, es conveniente por muchas razones, considerarlo como ajeno a sus subordinados. Para lograr los objetivos de la organización se le han asignado recursos humanos y de otra índole, y tiene que

⁴ Idem

integrarlos. También es conveniente separar al administrador del grupo por el hecho de ser su superior jerárquico.

Como superior jerárquico no es tanto uno de los del grupo como aquel que ha de persuadir al grupo para que haga lo que él quiere o deba hacerse. La dirección implica el uso inteligente de un sistema de incentivos más una personalidad que despierte interés en otras personas.

Control.

Es el proceso de determinar lo que se está llevando a cabo, a fin de establecer las medidas correctivas necesarias y así evitar desviaciones en la ejecución de los planes⁵.

Puesto que el control implica la existencia de metas y planes, ningún administrador puede controlar sin ellos. El no puede medir si sus subordinados están operando en la forma deseada a menos que tenga un plan, ya sea a corto, a mediano o a largo plazo. Generalmente mientras más claros, completos, y coordinados sean los planes y más largo el periodo que ellos comprenden, más completo podrá ser el control.

Un administrador puede estudiar los planes pasados para ver dónde y cómo erraron, para descubrir qué ocurrió y por qué, y tomar las medidas necesarias para evitar que vuelvan a ocurrir los errores, sin embargo, el mejor control previene que sucedan las desviaciones, anticipándose a ellas.

Los elementos del control se pueden resumir de la siguiente manera, basado en las definiciones de Harold Koontz⁶:

Establecimiento de estándares. Es la aplicación de una unidad de medida, que servirá como modelo, guía o patrón en base en lo cual se efectuará el control.

⁵ Idem

⁶ KOONTZ Harold y O Donnell, Cyril. "Administración Moderna". Ed. Mc Graw-Hill. México. 1987

Medición de resultados. La acción de medir la ejecución y los resultados, puede de algún modo modificar la misma unidad de medida.

Corrección. La utilidad concreta y tangible del control está en la acción correctiva para integrar las desviaciones en relación con los estándares.

Retroalimentación. El establecimiento de medidas correctivas da lugar a la retroalimentación; es aquí en donde se encuentra la relación más estrecha entre la planeación y el control.

1.2 Administración pública

La administración pública, para fines de este trabajo, la definiremos como la acción de las autoridades sobre los intereses y negocios sociales que tengan el carácter público, ejercida conforme a las reglas que se hayan establecido para manejarlos.

La administración pública como actividad humana, objeto y fenómeno real, es una de las disciplinas más antiguas, los griegos practicaban esta disciplina estructurada en su forma de organización. Algunos piensan que la administración pública carece de un pasado ya que en el transcurso de su estudio han existido algunos extravíos de continuidad, y es por ello que no la consideran como ciencia.

Desde su origen y hasta el siglo XVII, lo administrativo estuvo confundido con otras materias gubernativas como la justicia, la economía, las finanzas, y aun con aquello que los alemanes llamaban arte del Estado (Staatskunst). Por este motivo, cada organización del gobierno tenía una índole plurifuncional y realizaba al mismo tiempo actividades administrativas, económicas, jurisdiccionales y financieras. Hasta el siglo XVIII, un movimiento administrativo conocido como cameralismo inundó Europa e incitó una fuerza intelectual de definición de lo propiamente administrativo a través de la policía. Fue entonces que lo administrativo adquirió autonomía y posibilitó un desarrollo científico autónomo⁷.

⁷ HAMPTON, David. "Administración Contemporánea". 2ª. Edición. Mc Graw Hill. México 1987

La cameralística fue uno de los ámbitos del saber mejor definidos. Ésta fue para Peter Simon Gasser la ciencia mediante la cual un joven estudiante puede ser puesto en aptitud de servir útilmente a su señor, en tanto que a los ojos de Dithmar se enseñaba como se puede aumentar y mejorar los ingresos del Estado mediante el buen uso de otros fondos públicos; y cómo tales ingresos deben emplearse para la conservación de la comunidad.⁸

Mas adelante en la historia de la administración pública se encuentra lo que puede ser considerado como su inicio, al ser publicado en la primera República Francesa creada después de la guerra de la Revolución, el "Compendio de los principios de administración" escrito por Bonnin⁹.

El año 1887 marca el inicio de la administración pública moderna según los historiadores con la publicación del libro llamado "Estudio de la administración", el cual se refiere específicamente a la administración pública como objeto de estudio y la establece así mediante su integración como ciencia¹⁰.

En la década de los setenta Parker declara el fin de la administración pública por no tener un alcance definido y una técnica distintiva, a lo cual respondió Caiden, que la administración pública no puede ser desconocida como ciencia si en el momento de la crítica no se clasifica como tal, sino como disciplina intelectual.¹¹ En segundo lugar existe una confusión entre el estudio del objeto y su contenido. La administración pública fue criticada por Parker por estar enfocada a los investigadores y a la disciplina que cultiva y no a los métodos que se utilizan lo cual arrojó la conclusión de que la administración pública es una ciencia en desarrollo o como ciencia fragmentada.

⁸ CERTO, Samuel C. "Administración Moderna". 2ª. Edición. McGraw Hill. México 1993

⁹ Idem

¹⁰ Idem

¹¹ ARREDONDO López, José Darío. Papel de trabajo, Departamento de Economía, Universidad de Sonora. México 1995

1.3 Modernización administrativa

En México se han presentado diversas transformaciones administrativas, las cuales se han derivado de la realidad que se vive en el mundo, que han desencadenado la búsqueda de nuevas estrategias que buscan principalmente la credibilidad de la sociedad hacia el gobierno.

La modernización administrativa consiste en la aceptación de nuevos métodos o soluciones económicas a seguir, para llevar adelante a la organización que se quiere construir. La efectividad de la administración no depende del volumen burocrático sino de la capacidad de solucionar las demandas sociales lo cual se resume en garantizar la forma adecuada y permanente de hacer las cosas, y evitar los efectos negativos en su actuación.

La modernización gubernamental se enfoca más allá del cambio de la estructura y los procedimientos, siendo lo que necesitan las instituciones actualmente es enfocarse en satisfacer a la sociedad y en garantizar los servicios públicos generales y esto será posible si las necesidades sociales son reales.

Para ser posible la modernización será necesario ubicarse en el desarrollo actual y al mismo tiempo consolidar la democracia las cuales tendrán como objetivo el bienestar de la sociedad como principal prioridad. No debemos olvidar que están directamente ligados con aspectos internacionales, sociales, políticos, el disponer de recursos la disponibilidad de tecnología así como la capacidad humana para innovar en otros aspectos del comportamiento.

El aparato público interactúa con varias instancias y se constituye de ésta manera para garantizar la gobernabilidad, el disponer de servicios y poder generar la disponibilidad para cubrir las necesidades sociales. Los procesos jurídicos y administrativos han ubicado recursos los cuales establecen modalidades para hacer las cosas, otras veces se han hecho por inercia o costumbre, lo cual conlleva el facilitar o limitar el decidir, actuar y obtener el resultado.

Otra de las formas en las cuales los funcionarios deberán de actuar para resolver los problemas se deriva de disponer de métodos, ó sea planear y usar experiencias que han sido benéficas para la resolución de problemas sociales. Todo esto desembocará en una profesionalización de los servicios públicos y la búsqueda de los mejores prospectos para cubrir todos los puestos y a todos los niveles de las instituciones gubernamentales.

Existen otras tres formas ¹²para solucionar éstas necesidades las cuales son:

La delegada o descentralizada, en la cual se permiten la autonomía en los métodos que se deberán utilizar para resolver las necesidades, así como también el cómo se obtendrán los medios para las mismas aunque esto implique el asumir riesgos.

La participativa o interactiva prefiere consultar e interactuar entre varias partes hasta llegar al resultado final. La participación o interacción puede ser para consultar, decidir o evaluar antes del resultado. Éste proceso se puede llevar a cabo de manera interna o bien en interacción con otras instituciones.

La solución innovadora se autodefine como la creación de nuevos sistemas de trabajo que mejoren cuantitativa y cualitativamente el desarrollo de las actividades.

1.3.1 Cuerpo administrativo y política gubernamental

Cuando se formula una política gubernamental quiere decir que se reconoce que se actúa dentro de un mundo complejo donde un funcionario público no puede formular sus políticas y las acciones que emprenderá. Los planes generalmente son poco precisos y específicos ya que se desconoce el problema real cuando se diseña, y esto genera que en algunas ocasiones no se actúe para la solución del problema.

La vinculación entre instrumentar procesos organizacionales que brinden estabilidad para poder realizar tramites y atender a los ciudadanos en cualquiera de las situaciones

¹² FERNÁNDEZ Arena, José Antonio. "El proceso administrativo". Ed. Trillas, México 1973

que se presenten, significa que los aparatos administrativos públicos sean flexibles y adaptables al hecho de la dinámica actual, uno de los puntos negativos es que se estructuran estos modelos burocráticamente, o sea, contienen procesos, reglas y procedimientos sin pensar en el correcto resultado.

A raíz de reconocer que existen conflictos entre la actuación gubernamental y las exigencias de la ciudadanía, se ha pensado en como se debe de actuar en la toma de decisiones en el aspecto de garantizar los servicios públicos, la gobernabilidad, así también el como lograr que se actúe conforme a las decisiones discutidas, analizadas y tomadas. Todo esto basado en la participación, innovación y experiencia de los grupos expertos, en otras palabras el buscar el poder el hacer más y mejor.

La modernización en la administración mexicana debe estabilizar procesos para poder ser flexibles a situaciones cambiantes, y todo esto con el objetivo de cubrir las necesidades de la población. Esto será posible si la relación entre las organizaciones públicas y la sociedad se orientan con calidad y eficacia; si se reemplazan las estructuras centralizadas por otras descentralizadas en el manejo de recursos y sean mas cercanas a la sociedad; así también será importante tener espacios para la retroalimentación tanto de los usuarios, ciudadanos y grupos de interés, como el poder ser flexible en la búsqueda de alternativas para la resolución de las necesidades. El generar nuevas políticas entre el personal administrativo hará que éste se profesionalice y por lo tanto se flexibilice el servicio.

1.3.2. El desarrollo informático en la administración pública

Un aspecto reconocido como de gran importancia en la modernización administrativa es la tecnología informática dentro de la función pública. Dentro de este proceso se ha tomado en cuenta la opinión de varios sectores de la sociedad como son el comité de autoridades de la informática de la administración pública y del comité de la informática de la administración estatal y municipal. El uso de las nuevas tecnologías de información han dado como resultado la simplificación de trámites, la definición de

estándares de calidad y el promover el mejoramiento continuo y el fortalecimiento del federalismo.

En México, el Gobierno Federal tiene como principal propósito el promover y fomentar el uso y desarrollo de tecnologías y de información en las tareas públicas tanto a nivel federal, estatal y municipal, por lo que a corto plazo la informática será el instrumento para elevar la productividad y competitividad de los servicios públicos, que beneficiarán a la sociedad. Actualmente en nuestro país está funcionando un plan llamado Sistema Nacional de Información Municipal (SNIM), que contiene importante información como reportes, fichas básicas de población, información económica, finanzas municipales e información política.

En este contexto, el Gobierno Federal ha planteado como una prioridad el desarrollo de un sistema denominado e-México que permita a todos los mexicanos acceder a las nuevas tecnologías de la información y comunicaciones, bajo tres criterios fundamentales¹³:

- Que el sistema sea federalista, o sea que integre a los tres niveles de gobierno. Facilitar la gestión gubernamental entre las Ciudades y los municipios, los Municipios y los Estados, los Municipios con la Federación y por último, los Estados con la Federación
- Que el sistema sea igualitario transparente y para todos los mexicanos.
- Que el sistema no sea una carga onerosa para el Gobierno, ni para la sociedad, quien es la principal fuente de los recursos para que el Gobierno lleve a cabo los proyectos para el bienestar común de la sociedad

Bajo las premisas anteriores, el Gobierno Federal ha llevado a cabo una serie de acciones concretas y específicas para poner a disposición de todos los mexicanos, en el país y en el exterior, una plataforma de participación digital, con el objetivo de que la

¹³ WWW.e-mexico.gob.mx

sociedad tenga la misma oportunidad de acceso a diversos servicios digitales, tales como:

- Información inteligente de todo tipo, nacional y extranjera
- Aprendizaje en cualquier tema de interés,
- Capacitación personal, empresarial o institucional,
- Salud personal, familiar, comunitaria, informativa, preventiva, etc.

1.4 El municipio mexicano

México por ser una república federal cuenta con tres niveles u órdenes de gobierno: el gobierno de cada municipio, el de las entidades federativas y el gobierno federal. Las entidades federativas son libres y soberanas en lo referente a su régimen interno. El gobierno de cada estado es republicano, representativo y popular. Al igual que el gobierno federal, los gobiernos locales se dividen en tres poderes: Ejecutivo, Legislativo y Judicial.

1.4.1. Definición

El municipio es la forma de gobierno más cercana al ciudadano (es la célula del gobierno del país), la instancia de la administración pública que tiene un contacto directo con la vida cívica de la población y representa uno de los elementos básicos en que descansa la organización social y política de México, y que comprende un territorio y un núcleo urbano regidos por un ayuntamiento.

En 1519, cuando Hernán Cortés fundó la Villa Rica de la Vera Cruz, se integró el primer ayuntamiento en las colonias de América, que también constituyó el primer municipio que se creó en México.

De acuerdo con el INEGI, el municipio de más reciente creación es el de Trancoso, ubicado en el estado de Zacatecas, que se creó el día primero de enero de 2000. Actualmente, México cuenta con 2,427 municipios y desde julio de 1995, se han creado 31 nuevos municipios en la República mexicana.



Tabla 1. Perfil de los municipios de México

1.4.2. La planeación municipal

La planeación del desarrollo en México, a nivel del gobierno federal y de los estados, ha tenido una orientación fuertemente administrativa de la función pública, en la que se observa confusión del plano político con otros de naturaleza distinta. Los criterios de eficiencia y eficacia han tenido por base la formalidad del discurso oficial, sin mucha relación con la realidad a modificar. Por otro lado, la pretensión de impulsar el "nuevo federalismo mexicano" ha tenido como instrumento la descentralización, como sustituto de una auténtica vida democrática, lo que ha generado el efecto de fortalecer la burocracia en detrimento del propio Estado federal.

En materia financiera, se sigue siendo extremadamente dependiente de los recursos del centro, lo que hace que permanezca intocada la posibilidad de una vida económica y política autónoma que haga posible una verdadera planeación.

Los componentes básicos de un municipio¹⁴ son los siguientes:

La autoridad civil. Se entiende por autoridad civil la capacidad legal y reglamentaria que ostenta un empleado oficial para realizar la atribución de ejercer el poder público en función de mando que obliga al acatamiento de los particulares y en caso de desobediencia, con facultad de la compulsión o de la coacción por medio de la fuerza pública.

La autoridad política. Es la que ejerce el alcalde como jefe del municipio. Del mismo modo, los secretarios de la alcaldía y jefes de departamento administrativo, como miembros del gobierno municipal, ejercen con el alcalde la autoridad política.

La dirección administrativa. Esta facultad además del alcalde, la ejercen los secretarios de la alcaldía, los jefes de departamento administrativo y los gerentes o jefes de las entidades descentralizadas, y los jefes de las unidades administrativas especiales, como superiores de los correspondientes servicios municipales. También comprende a los empleados oficiales autorizados para celebrar contratos o convenios; ordenar gastos con cargo a fondos municipales; conferir comisiones, licencias no remuneradas, decretar vacaciones y suspenderlas, para trasladar horizontal o verticalmente los funcionarios subordinados; reconocer horas extras, vincular personal supernumerario o fijarle nueva sede al personal de planta; a los funcionarios que hagan parte de las unidades de control interno y quienes legal o reglamentariamente tengan facultades para investigar las faltas disciplinarias.

La autoridad militar. La que ostentan los oficiales en servicio activo de las Fuerzas Militares y los suboficiales con el rango de comandantes en el municipio.

¹⁴ CENTRO Nacional de Estudios Municipales. "El municipio mexicano". Secretaría de Gobernación, México 1985

El control interno. Esta tarea corresponde a los municipios y a las entidades descentralizadas, así como a las personerías y contralorías municipales a través de sus representantes legales, la adecuada organización e implementación de sistemas de control interno en la forma prevista por las normas legales correspondientes.

1.4.3. Principios rectores de la administración municipal

Los municipios ejercen las competencias que les atribuyen la Constitución y demás leyes conforme a los principios señalados en la ley orgánica de ordenamiento territorial y en especial con sujeción a los siguientes¹⁵:

- **Coordinación:** En virtud de este principio, las autoridades municipales al momento de desarrollar y ejercitar sus propias competencias deberán conciliar su actuación con el principio armónico que debe existir entre los diferentes niveles de autoridad en ejercicio de sus atribuciones.
- **Concurrencia:** Cuando sobre una materia se asignen a los municipios, competencias que deban desarrollar en unión o relación directa con otras autoridades o entidades territoriales, deberán ejercerlas de tal manera que su actuación no se prolongue más allá del límite fijado en la norma correspondiente, buscando siempre el respeto de las atribuciones de las otras autoridades o entidades.
- **Subsidiariedad:** Cuando se disponga que los municipios puedan ejercer competencias atribuidas a otros niveles territoriales o entidades, en subsidio de éstos, sus autoridades sólo entrarán a ejercerlas una vez que se cumplan plenamente las condiciones establecidas para ellos en la norma correspondiente y dentro de los límites y plazos fijados al respecto. Cuando por razones de orden técnico o financiero debidamente justificadas, los municipios no puedan prestar los servicios que les impone la Constitución y la ley, las entidades territoriales de nivel superior y de mayor capacidad deberán contribuir transitoriamente a la gestión de los mismos, a solicitud del respectivo municipio. Las gestiones

¹⁵ Idem

realizadas en desarrollo de este principio se ejercerán sin exceder los límites de la propia competencia y en procura de fortalecer la autonomía local.

La organización y el funcionamiento de los municipios se desarrollarán con arreglo a los postulados que rigen la función administrativa y regulan la conducta de los servidores públicos, y en especial, con sujeción a los principios de eficacia, eficiencia, publicidad y transparencia, moralidad, responsabilidad e imparcialidad, de acuerdo con los siguientes criterios¹⁶:

- Eficacia: Los municipios determinarán con claridad la misión, propósito y metas de cada una de sus dependencias o entidades; definirán al ciudadano como centro de su actuación dentro de un enfoque de excelencia en la prestación de sus servicios y establecerá rigurosos sistemas de control de resultados y evaluación de programas y proyecto.
- Eficiencia: Los municipios deberán optimizar el uso de los recursos financieros, humanos y técnicos, definir una organización administrativa racional que les permita cumplir de manera adecuada las funciones y servicios a su cargo, crear sistemas adecuados de información, evaluación y control de resultados, y aprovechar las ventajas comparativas que ofrezcan otras entidades u organizaciones de carácter público o privado.
- En desarrollo de éste principio se establecerán los procedimientos y etapas estrictamente necesarios para asegurar el cumplimiento de las funciones y servicios a cargo del municipio, evitar dilaciones que retarden el trámite y la culminación de las actuaciones administrativas o perjudiquen los intereses del municipio
- Publicidad y Transparencia: Los actos de la administración municipal son públicos y es obligación de la misma facilitar el acceso de los ciudadanos a su conocimiento y fiscalización, de conformidad con la ley.
- Moralidad: Las actuaciones de los servidores públicos municipales deberán regirse por la Ley y la ética propias del ejercicio de la función pública.

¹⁶ Idem

- Responsabilidad: La responsabilidad por el cumplimiento de las funciones y atribuciones establecidas en la Constitución y en la presente ley, será de las respectivas autoridades municipales en lo de su competencia. Sus actuaciones no podrán conducir a la desviación o abuso de poder y se ejercerán para los fines previstos en la ley. Las omisiones antijurídicas de sus actos darán lugar a indemnizar los daños causados y a repetir contra los funcionarios responsables de los mismos.
- Imparcialidad: Las actuaciones de las autoridades y en general, de los servidores públicos municipales se regirán por la Constitución y la ley, asegurando y garantizando los derechos de todas las personas sin ningún género de discriminación.

CAPITULO II EL FEDERALISMO EN MÉXICO.

El Federalismo consiste en la división de poderes entre el Ejecutivo, el Legislativo, el Judicial, y de funciones fiscales entre los distintos niveles de gobierno dentro de un Estado-Nación. En el Estado Mexicano, las divisiones territoriales son los Estados y municipios, que cuentan con poderes de "jure" pero no de hecho para mantener su autonomía e identidad, debido principalmente a la dependencia económica con las autoridades centrales.

Nuestro federalismo en realidad ha sido letra muerta por mucho, como algunos otros aspectos de la vida nacional. Pero aun así, en los momentos en que hemos tenido vestigios de Federalismo, este ha sido limitado y terriblemente sesgado a favorecer a caciques regionales o a grupos sociales privilegiados que en las comunidades locales gozan de todo el poder y las riquezas, desafiando incluso el poder central.

La justificación clásica del Federalismo, vigente todavía es la existencia de una complejidad territorial dentro del Estado-Nación, integrada por etnias, grupos religiosos etc. No existe por lo tanto, homogeneidad, y cada uno de estos grupos de interés desea defender su cultura e identidad, al igual que sus estilos de vida y sus costumbres. Luego entonces, esto último se convierte en la base legitimadora del mismo.

Así los gobiernos estatales y municipales a la vez que deben reflejar los intereses de sus comunidades, deben hacerlo mediante una gestión con participación democrática y una mayor eficiencia administrativa, de manera que nuevamente el tema de la concertación social para llevar a cabo la conducción de la energía social de intereses tan di símbolos, se hace pertinente.

2.1. Nacimiento del federalismo

El federalismo se considera parte del legado histórico, cultural, institucional, legal, económico y político de México. Encuentra su origen y razón de ser en la necesidad de

encauzar las inquietudes independentistas y de establecer la soberanía buscada que constituya el cimiento de una sólida unidad nacional.

La construcción de una República Federal es la suma de los esfuerzos de mexicanos heroicos que lucharon por hacer realidad sus ideales de una nación democrática, representativa y federal. Estos principios representaron la solución que significaba edificar una Nación sobre la base de la reivindicación, rescate y ponderación de la riqueza y diversidad de las regiones.

La organización política de la Nueva España tuvo fuertes tendencias centralistas. Las decisiones trascendentes y la creación de leyes se concentraron en órganos metropolitanos. Se vivió en un régimen cuya expresión jurídico-política fue el absolutismo monárquico, lo que sentó un antecedente en la cultura política y administrativa favorable a la práctica del centralismo.

La idea del federalismo mexicano se originó, en buena medida, en el pensamiento de Miguel Ramos Arizpe¹⁷, manifiesto en las Cortes de Cádiz al defender las diputaciones provinciales que en los hechos, fueron el antecedente inmediato de nuestro Estado Federal. Más tarde, durante el Congreso de 1823-1824, Ramos Arizpe defendió el federalismo en forma sobresaliente. En 1823 la mayor parte de las provincias de México pedían que la nueva Nación se constituyera en la forma de Estado Federal, por lo que el 12 de junio de ese año el Congreso Constituyente emitió un voto en favor del sistema de República Federal.

La idea de estados autónomos dotados de gobiernos propios, no se motivó por un deseo inconsciente y extralógico de imitación de instituciones extranjeras, sino que surgió de la experiencia interna de las provincias mexicanas que reaccionaban al centralismo colonial y que buscaban una forma de organización que les garantizara libertad y al mismo tiempo evitara la desmembración de la República, lo cual suena muy irreal ya que nuestro país siempre ha mantenido influencias extranjeras en los momentos cruciales de su historia.

¹⁷ AGUILAR Villanueva, Luis F. "El federalismo mexicano: funcionamiento y tareas pendientes". Revista Mexicana de Sociología, año LVII, Num.3, IIS-UNAM, México, 1996

El federalismo quedó constituido en el país, primero en el Acta Constitutiva de la Federación, e inmediatamente después en la Constitución de 1824. Es en estos documentos jurídicos donde se establecen dos tipos de órdenes de gobierno: el de la Federación y el de los estados; se crean los tres Poderes de la Unión y se les dota de sus respectivas competencias.

Desde ese momento México viviría la lucha de dos corrientes antagónicas: el enfrentamiento entre federalistas y centralistas, las cuales siguen presentes en el México de hoy, con todo y su democracia.

Los federalistas, que a su vez defendían la ideología liberal de la época, triunfaron en forma terminante, y su victoria se concretizó en la Constitución de 1857 al establecerse en definitiva el Estado Federal, pero el triunfo real es para la federación quien centralizaría todo, dejando a un lado la ideología de sistema federalista real en donde las situación sea equitativa para todos los elementos de la federación.

En el Congreso Constituyente de Querétaro no se discutió el tema relativo a la República Federal en virtud, de que todos los diputados estimaban que esta decisión política fundamental era parte medular del orden constitucional, por lo que el artículo 40 de la Carta Magna de 1917 dispone que es voluntad del pueblo mexicano constituirse en una República representativa, democrática, federal, compuesta de Estados libres y soberanos en todo lo concerniente a su régimen interior; pero unidos en una Federación establecida según los principios de la Constitución General. En la actualidad, se da una amplia discusión entre diversos sectores que buscan respuesta a las preguntas de ¿El régimen por una Constitución tan antigua es un obstáculo para el crecimiento de nuestra nación?, ¿Es necesaria una "reforma del estado"? y ¿Que ha pasado con todas las sugerencias de modificar algunos puntos de nuestra Constitución? Lo que es innegable, es la necesidad mejorar continuamente so riesgo de quedar rebasados por estructuras más flexibles y nuestra Constitución no es la excepción.

Ante los problemas nacionales, los gobiernos federales posrevolucionarios se vieron en la necesidad de crear y dinamizar, con el impulso de las instituciones públicas, un desarrollo económico y social que dio origen al Estado de economía mixta y que

culminó en un Estado con elevada participación en las actividades económicas, el cual necesitaría de controles para desarrollarse adecuadamente en esta nueva situación económica. Pero el paso de la historia nos demuestra el total libertinaje en que incurrieron nuestros gobernantes en la administración de nuestras instituciones y por ende nuestras riquezas, sumiendo al país en una situación de grandes incongruencias como pasar de la nacionalización de la banca a la venta de la misma, donde solo un pequeño sector de la sociedad se ve beneficiado, y en cambio la gran mayoría debe de pagar por estos costosos errores.

Por otro lado, debe reconocerse que el Gobierno Federal también incrementó su poder y esfera de acción frente a los gobiernos estatales y municipales, perdiendo esa búsqueda de soberanía que planteaba la ideología federalista de 1824. Desde finales de los años setenta, y acentuadamente a partir de 1982 se hizo patente el agotamiento del modelo que se había aplicado y se cobró conciencia de la necesidad de revisar la estructura y funciones del aparato estatal, los avances fueron mínimos y con poco éxito ya que el centralismo de nuestra estructura orgánica, en la actualidad sigue enfrentando grandes resistencias por conservar el poder y evitando un verdadero federalismo donde cada Estado pueda y deba administrarse con transparencia y honradez. La Federación se cobija en el antiguo lema de un "reparto con justicia y equidad", pero los Estados muchas veces con modelos administrativos inadecuados, no logran convencer a los contribuyentes que sus aportaciones son necesarias para el desarrollo de un Municipio, Estado y Nación, en beneficio de la sociedad entera.

El Sistema Federal Mexicano se caracteriza por la existencia de dos órdenes de gobierno de igual jerarquía, cada uno de ellos con sus respectivas competencias y límites señalados por la Constitución.

En el Estado Federal se asocian y sobreponen colectividades estatales distintas, a través de un equilibrio armonioso y equitativo entre el principio de autonomía y el

principio de asociación. Para garantizar la vigencia de la Unión, con el principio de autonomía política se establece la primacía de la Constitución vigente¹⁸.

La Carta Magna dispone una división funcional de los poderes públicos federales y estatales en Ejecutivo, Legislativo y Judicial, asimismo establece una clara división de competencias. Uno de los rasgos fundamentales del Sistema Federal Mexicano es que existe coincidencia e igualdad de decisiones jurídico-políticas fundamentales entre la Federación y las Entidades Federativas, pero esta clara visión se vio oscurecida con el presidencialismo palpable que nuestro país vivió por tantos años, hasta el surgimiento de un régimen diferente, resultado de la unión de algunos partidos opositores. Este cambio de régimen obligó a una mayor convivencia democrática, dada la inexistencia de una mayoría partidista en la Cámara de Diputados. Se hizo necesario analizar la situación actual de contraposición por parte del Poder Legislativo ante las iniciativas de Ley emanadas del Ejecutivo, resultado del entorno nacional que enfrenta situaciones en el ámbito geográfico, la diversidad cultural y la multiplicidad de centros de desarrollo económico, fomentando que en el México actual exista una lucha de poderes por el verdadero federalismo donde se respete la soberanía de los estados, y no se dependa de un centro el cual dicta las reglas a seguir por los Estados.

2.2. Hacia un nuevo federalismo

La renovación del federalismo propone que los Poderes de la Unión expresen mejor la unidad nacional, con pleno respeto a la pluralidad social y diversidad política de los mexicanos; impulsar la premisa fundamental de la Reforma Política del Estado es consolidar la unidad nacional, así como respetar la diversidad geográfica, etnográfica, social y cultural, esto es, propiciar el desarrollo integral de la Nación, fundado en la suma de regiones prósperas, de estados y municipios fuertes, en los que se combatan rezagos y se mitiguen contrastes a fin de lograr un México más democrático, equilibrado y justo; reivindicar la autonomía de los Estados federados, representa un

¹⁸ BURGOA Orihuela, Ignacio. "Derecho Constitucional Mexicano". Ed. Porrúa, México, 1996.

instrumento que pluraliza el ejercicio de la función pública y limita la concentración del poder político; de esta forma se orienta la acción gubernamental en congruencia con las libertades y derechos políticos de los ciudadanos.

El Nuevo Federalismo se asocia a la visión democrática de libertades positivas, ya que la ciudadanía y los gobiernos pueden orientarse conjuntamente a la consecución de fines comunes, como los mencionados en el Plan Nacional de Desarrollo del presidente Ernesto Zedillo (1995-2000) en materia de educación, salud, fomento a la agricultura y desarrollo rural, y protección de recursos naturales y medio ambiente, entre otros.

El fortalecimiento de las capacidades político-institucionales, administrativas y financieras de los gobiernos estatales y municipales que propone el nuevo federalismo, está encaminado a consolidar identidades políticas y facilitar la participación de los diversos núcleos de la sociedad civil.

En la medida en que los problemas públicos y el proceso de toma de decisiones estén más relacionados con las necesidades inmediatas expresadas en la relación entre los gobiernos locales, la libertad ciudadana se traducirá en participación social y ésta en un impulso democratizador de la gestión pública.

Para lograr un cambio en el poder político se debe comenzar por renovar al Municipio, por lo cual el Nuevo Federalismo propone una dimensión comunitaria de la política, la vinculación entre la célula básica de organización política y el poder público municipal, para favorecer la integración y la atención de los intereses comunes. Formando una nueva relación de los órdenes de gobierno federal y estatal con el Municipio, basada en el reconocimiento de las responsabilidades que les asigna el orden jurídico, de tal forma que este gobierno comunitario cuente con los instrumentos político-institucionales y los recursos necesarios para responder a las demandas que le compete atender y resolver, y así se pueda cumplir con el propósito de elevar su capacidad de gestión pública frente a sus ciudadanos y organizaciones.

La redistribución de facultades, funciones, responsabilidades y recursos está guiada por el objetivo de incrementar la eficiencia y la equidad en la erogación del gasto

público y en la aplicación adecuada y oportuna de los recursos fiscales, a fin de que la cooperación y la coordinación entre órdenes de gobierno se exprese en fórmulas de asignación de recursos, tendientes a resolver los problemas públicos y otorgar cauce a las aspiraciones regionales y comunitarias.

Los principios de eficiencia y equidad conducen a la vertiente administrativa del proceso de descentralización de atribuciones, para responder en qué orden de gobierno deben tratarse las demandas y los problemas públicos, a fin de encontrar una óptima distribución de funciones.

Con este método se propone incentivar la participación de los gobiernos estatales y municipales en la titularidad y el ejercicio de las atribuciones públicas, mediante planteamientos que consideran, desde la descentralización administrativa y la redistribución de funciones, hasta la reasignación constitucional de facultades.

Simultáneamente, el Nuevo Federalismo propone avanzar hacia la correspondencia entre gasto público necesario para realizar funciones asignadas a los órdenes de gobierno y los mecanismos de recaudación y asignación de recursos provenientes de las contribuciones públicas.

Por las razones mencionadas, dos de los objetivos centrales del Nuevo Federalismo proponen la transformación del Sistema Nacional de Coordinación Fiscal (SNCF) en un Sistema Nacional de Coordinación Hacendaría (SNCH) que incluya los ámbitos de ingreso, gasto y crédito, así como la actualización del Sistema Nacional de Planeación Democrática (SNPD), a fin de generar nuevas reglas que guíen las relaciones intergubernamentales con base en los principios de cooperación y coordinación, de forma tal que den paso a un marco institucional de políticas públicas flexibles que permitan ampliar la participación social.

Conduciéndose este proceso, sin desarticular las políticas públicas vigentes y con criterios operativos que aseguran el incremento de la cobertura y la eficacia de la acción pública en los gobiernos.

La renovación del federalismo implica contar con una nueva cultura política, administrativa, económica y jurídica. Este proceso de vigorización del federalismo es congruente con el perfeccionamiento de la democracia, con una mayor expresión en la división de los Poderes Federales, con la reivindicación institucional de la autonomía política de los estados y con los nuevos ímpetus de participación de la sociedad mexicana.

El Nuevo Federalismo tiene como último fin, revertir la concentración de atribuciones y decisiones en el centro, a fin de impulsar las potencialidades locales mediante una descentralización basada en la autonomía política de los estados, la renovación de la unidad nacional, la eficacia de la Administración Pública, el combate a las disparidades regionales, y la revisión de los marcos institucionales, a para fortalecer a la República ante los retos que la Nación enfrentará en el próximo siglo.

El Federalismo mexicano, como lo afirma A. Córdoba no ha tenido mucha vigencia real en los hechos, y no es sino hasta estas últimas fechas que cediendo a presiones políticas y de distinta naturaleza, vuelve a la arena política. Los reclamos hechos a las políticas centralizadoras como responsables de las desigualdades regionales, están en el discurso del Nuevo Federalismo, así como en las nuevas propuestas descentralizadoras¹⁹.

2.3. El nuevo federalismo de Ernesto Zedillo

El Programa para un Nuevo Federalismo 1995-2000 se elaboró con base en la valoración objetivos fundamentales que se guían por el fortalecimiento de la unidad nacional y la soberanía, el respeto al Estado de Derecho, la justicia social, el propósito de alcanzar un desarrollo económico nacional y regional vigoroso y sostenido, en un marco que concibe al Nuevo Federalismo como la búsqueda de nuevas relaciones intergubernamentales basadas en los principios de cooperación y coordinación.

¹⁹ RANGEL Gaspar, Eliseo. "Hacia un nuevo federalismo". Revista AMEINAPE, No. 1, México 1996

El nuevo federalismo de Zedillo buscaba fortalecer la unidad nacional a partir de reivindicar la función compensatoria del Pacto Federal²⁰, para Zedillo, el federalismo representaba un eficaz instrumento para el desarrollo nacional y regional, marco institucional idóneo para distribuir capacidades públicas, recursos y oportunidades que impulsen las aspiraciones políticas, económicas, sociales, administrativas y culturales de todos los miembros de la Unión.

Las acciones deseables eran el vigorizar la autonomía política de los Estados como espacio idóneo para el tratamiento de asuntos públicos relacionados con las aspiraciones de las sociedades locales; Impulsar una redistribución de facultades, funciones, responsabilidades y recursos del Gobierno Federal hacia los gobiernos estatales y el Municipio; actualizar el Sistema Nacional de Planeación Democrática, con base en los principios de cooperación y coordinación en las relaciones intergubernamentales de los órdenes de Gobierno Federal y estatal, y los municipios; desplegar un amplio proceso de descentralización de funciones para preparar los aspectos administrativos que requiere la transferencia de funciones a los estados federados; transformar el Sistema Nacional de Coordinación Fiscal en un Sistema Nacional de Coordinación Hacendaría, con el propósito de otorgar simultáneamente mayores ingresos y atribuciones de gasto a las entidades federativas, en correspondencia con sus responsabilidades institucionales y sus funciones públicas; emprender un proceso de redistribución de la inversión y el gasto federal para detonar el desarrollo regional, con prioridad a las regiones con mayores necesidades de infraestructura regional; impulsar las capacidades institucionales de las entidades federativas en materia de desarrollo social, con especial referencia a la descentralización de las funciones de educación, salud y medio ambiente, de bienestar social y combate a la pobreza extrema, desarrollo urbano y vivienda; promover el desarrollo administrativo de la gestión pública en los tres ámbitos de gobierno mediante sistemas efectivos de control y evaluación, probidad en la cultura de rendición de cuentas, así como en la ampliación de nuevos espacios de participación social; y

²⁰ Idem

revisar las atribuciones y responsabilidades del Municipio, para fortalecerlo como el espacio político y administrativo más cercano a las comunidades.

En su programa para un nuevo federalismo 1995-2000²¹ el presidente Ernesto Zedillo no ve al federalismo como una disputa por la riqueza y los recursos, ni que signifique fortalecer a los Estados miembros en detrimento de la Nación. Esperaba robustecer las partes y el todo, consolidar la unidad para ser más fuertes. Con un principio de equidad inherente al federalismo impulsar los propósitos de la Nación, entendida ésta como ámbito de pluralidades regionales con valores y metas propios que le dan identidad y destino compartido.

Se consideraba que para impulsar y orientar el fortalecimiento del sistema federal debería aplicarse una estrategia multisectorial, interregional e interinstitucional que ordenara los esfuerzos, confiriera integridad al proceso y articulara las acciones vinculadas a su ejecución.

Dentro de los principales logros de este régimen podemos extraer lo siguiente:

- Suscripción del Acuerdo Nacional y Acuerdos específicos para la Descentralización de los Servicios de Salud para transferir a los gobiernos de los estados 103 mil servidores públicos, 7,400 bienes inmuebles (hospitales, clínicas y centros de salud) y recursos financieros por 6,132 millones de pesos.
- Fortalecimiento de los ingresos propios de los estados, a través de reformas a las Leyes del Impuesto Especial sobre Producción y Servicio y del Impuesto al Valor Agregado, del Impuesto sobre la tenencia o uso de Vehículos, del Impuesto sobre Automóviles nuevos y la subrogación de la Ley Federal de Impuesto sobre Adquisiciones de Inmuebles.
- Incremento de las participaciones federales a las entidades federativas aumentando del 18.5 al 20 por ciento de la Recaudación Federal Participable.
- Descentralización del gasto público federal. Actualmente el 44 por ciento del Presupuesto Programable se ejerce por las entidades federativas.

²¹ Programa para un nuevo federalismo 1995-2000. En www.uninet.mty.itesm.mx/ligas/pnd/p-feder.pdf

- Descentralización del 65 por ciento de los recursos destinados al Ramo de Superación de la Pobreza para 1996.
- Descentralización de 360 organismos operadores de agua potable, drenaje y alcantarillado.
- Transferencia del 87 por ciento de los Distritos de Riego y de la operación, mantenimiento y rehabilitación de pozos y acueductos.
- Transferencia de atribuciones y recursos por más de 200 millones de pesos en materia de construcción, conservación y modernización de caminos rurales, y por 148 millones de pesos para el Programa de Conservación de Caminos Rurales.
- Descentralización de la construcción y equipamiento de escuelas correspondientes a los servicios de educación preescolar, telesecundaria y secundaria técnica, transfiriéndose 838 millones de pesos en 1996.
- Avances para llevar a cabo la descentralización de la educación media superior y superior.
- Instalación de Consejos Agrarios Estatales, como parte de la descentralización de la Secretaría de la Reforma Agraria.

2.4. Líneas estratégicas

En este contexto y en correspondencia con los objetivos que en materia de federalismo señala su Plan Nacional de Desarrollo²², a continuación se resumen las líneas estratégicas del Nuevo Federalismo:

Un federalismo que frente a los retos actuales y futuros, promueva la unidad nacional a partir de la conciencia de ser Nación independiente y soberana, y que mantenga sus raíces en el rico legado histórico, revalore la riqueza pluricultural de la Nación y promueva ampliamente las tradiciones regionales y nacionales, fomentando el sentido

²² Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000

de unidad e identidad nacional y que aliente una cultura de participación y corresponsabilidad.

Un federalismo que fortalezca a la República y al estado de derecho mediante gobiernos guiados por la Ley, fiscalmente responsables y administrativamente eficientes, y que descentralice el poder público para que las funciones de gobierno se asignen y atiendan conforme a su naturaleza y necesaria eficacia, entre la Federación, las Entidades Federativas y el Municipio.

Favorecer un marco renovado de relaciones intergubernamentales, a partir del desempeño responsable de un nuevo orden de atribuciones y del respeto cabal a la autonomía de los gobiernos estatales y municipales.

Impulsar a los poderes de la unión, las entidades federativas y los municipios, para que actúen de forma conjunta en cumplimiento de la ley, guiados por los principios de cooperación y coordinación.

Fomentar una administración pública fiscalmente responsable, astringente y austera en el manejo de los recursos públicos y que promueva un desarrollo administrativo con fundamento en los principios de legalidad, honradez, lealtad, imparcialidad y eficiencia en el servicio público.

Propiciar el acercamiento, comunicación y respuesta de los diferentes órdenes de gobierno a las necesidades de la sociedad, buscando un federalismo que promueva la justicia social mediante compromisos deliberados de atención a los grupos más vulnerables, y que conlleve el compromiso de resolver los rezagos sociales y responda a las legítimas exigencias y a los intereses de la cambiante y compleja realidad nacional, con la participación de la sociedad; incorpore las tradiciones y costumbres comunitarias como fórmula útil para resolver las necesidades de bienestar; estimule la participación y la organización comunitaria mediante espacios de gestión efectiva para la solución de demandas específicas de atención social, y permita, con sentido de equidad, disminuir las disparidades entre estados, regiones, municipios, grupos étnicos y sectores sociales.

Un federalismo que impulse un vigoroso desarrollo nacional y regional, permanente y sustentable, y que privilegie el aspecto compensatorio del Pacto Federal mediante el impulso de un desarrollo equitativo entre todos los miembros de la Federación a partir de la instrumentación de políticas efectivas tendentes a minimizar las disparidades regionales, y que detone un amplio proceso de descentralización en las principales esferas de gestión gubernamental, en las que sea pertinente y decisiva la actuación potencial de los gobiernos locales.

Conferir mayores recursos y mejores instrumentos a los estados y municipios, en relación directa y proporcional a sus responsabilidades y atribuciones actuales y futuras, alentando el desarrollo regional equilibrado e impulsando desde la organización municipal y con la activa participación de la comunidad, un mayor desarrollo social.

Recuperar la vocación productiva y el aprovechamiento racional y sustentable de los recursos y potencialidades naturales de cada región, ordenándolos en función de un desarrollo económico propio, concurrente y complementario al de la Nación en su conjunto y reafirmando las capacidades estratégicas del Gobierno Federal para insertar a la Nación, en términos competitivos, en el nuevo contexto de la economía internacional.

Las líneas generales de acción propuestas se mencionan a continuación:

La compleja y plural sociedad mexicana de fin de siglo exige del Nuevo Federalismo respuestas sustantivas para hacer frente a los retos pendientes en el ámbito político-institucional y en el desarrollo social, económico, regional y administrativo. En este contexto, el Ejecutivo Federal promoverá reformas que redistribuyan las responsabilidades del poder público entre la Federación, las entidades federativas y el Municipio, en el marco de las siguientes líneas generales de acción:

Para impulsar el desarrollo político institucional el nuevo federalismo aspira, con base en la experiencia, a fortalecer órdenes e instancias gubernamentales para que cuenten con los elementos jurídicos y materiales necesarios para asumir sus funciones públicas;

la revisión de las tareas que corresponde desarrollar a cada orden de gobierno, debe acompañarse de la consolidación de sus capacidades para actuar en consecuencia.

El programa plantea a la vez promover el fortalecimiento de las facultades de control de la Cámara de Diputados sobre los ingresos, gasto, manejo y aplicación de fondos y recursos públicos federales, con referencia específica a las erogaciones que compete realizar a las entidades federativas; incentivar en un ánimo de cooperación entre el orden federal y el de las entidades federativas, la consolidación de la impartición de justicia por los órganos jurisdiccionales, mediante la asignación de recursos suficientes para el buen desempeño de sus funciones, particularmente en los casos de competencia concurrente entre los órganos federales y locales; promover reformas legales para que el Senado de la República y los Congresos Locales tomen parte en la evaluación y seguimiento del uso de recursos financieros que la Federación transfiere a las entidades federativas, y que éstas ejercen; promover modificaciones al marco jurídico de la Administración Pública Federal, sobre la base de fortalecer la dimensión del federalismo en el cumplimiento de esas funciones; consolidar la reforma política y administrativa del gobierno del Distrito Federal, sobre la base de fortalecer la dimensión del federalismo en el cumplimiento de esas funciones; incentivar nuevos mecanismos de coordinación entre los Poderes Federales y locales, mediante la conformación de instancias que permitan el intercambio de experiencias y la cooperación, con objeto de llegar a acuerdos y compromisos que fortalezcan el federalismo; revisar las bases constitucionales y la legislación secundaria del Sistema Nacional de Planeación Democrática, a fin de integrar una vertiente regional que fortalezca la participación de las entidades federativas con base en los principios de cooperación y coordinación; fortalecer el Sistema Nacional de Seguridad Pública en el marco del respeto a las autonomías de las entidades federativas y de los municipios, mediante fórmulas concertadas que permitan resolver la insuficiencia de recursos, lograr una mayor eficacia en los esquemas de coordinación operativa y consolidar los consejos estatales de seguridad pública; revisar el marco jurídico de participación de las organizaciones sociales para lograr una efectiva vinculación entre las acciones de interés público y los diferentes órdenes de gobierno; proponer ante los gobiernos de los estados, el estudio y la organización de consultas sobre formas de participación de los ayuntamientos en

los procesos legislativos locales; impulsar reformas a los ordenamientos jurídicos para fortalecer el desarrollo de las comunidades indígenas.

Para alcanzar un mayor desarrollo social, el nuevo federalismo busca reafirmar el compromiso de la Nación con la justicia y la equidad, y fortalecer la capacidad del Estado para proporcionar mayores niveles de bienestar social a la población; el objetivo de avanzar hacia un desarrollo social sustentado en la equidad exige la aplicación de una política social federalista que sienta las bases para superar los desequilibrios entre los grupos sociales, a través de su atención diferenciada por regiones o comunidades con mayores rezagos; en este contexto destaca la nueva relación entre el Estado y las etnias del país, contemplada en el Programa para Desarrollo de los Pueblos Indígenas 1995-2000, cuyo principal propósito consiste en superar el rezago en el que vive el conjunto de la población indígena; con el propósito de que el Nuevo Federalismo incida en el alcance de un mayor grado de desarrollo social, el Programa plantea:

Fortalecer la capacidad de las entidades federativas para contribuir decididamente en la promoción del bienestar social, mediante la consolidación de sus funciones en los ámbitos de la educación, la salud y el medio ambiente; robustecer la descentralización de facultades y recursos a los estados y municipios en materia de superación de la pobreza, desarrollo urbano, vivienda y atención a los pueblos indígenas, particularmente los recursos del Ramo XXVI que se distribuyen entre el Fondo de Desarrollo Social Municipal y el Fondo para el Desarrollo Regional y el Empleo; impulsar la participación organizada de los grupos sociales en las diversas etapas que conforman el proceso de ejecución de la política social desde la definición de prioridades hasta la ejecución, evaluación y control de la misma, así como la aplicación transparente y proba de los recursos públicos federales destinados al desarrollo social; contribuir al desarrollo con justicia de los pueblos indígenas de México, mediante el establecimiento de instancias y mecanismos para la promoción y atención de programas tendentes al fomento, respeto y preservación de sus costumbres y tradiciones.

Para contribuir al crecimiento económico el Plan Nacional de Desarrollo establece que el crecimiento económico deberá ser vigoroso, sostenido y sustentable, generador del ahorro interno suficiente y de los empleos que demanda la economía y la población mexicana; el Nuevo Federalismo se propone, en consecuencia, desplegar medidas tendentes a la construcción y perfeccionamiento de mecanismos que faciliten el desarrollo nacional. El Programa plantea propiciar una mayor participación del sector privado en los planes de desarrollo de los estados y municipios, establecer pautas y dispositivos para que, en el marco de las políticas sectoriales de descentralización, los estados ejerzan amplios márgenes de autonomía operativa, respecto de los recursos transferidos por parte de la Federación; proponer el rediseño e integración de los Comités Estatales de Planeación para el Desarrollo, con pleno respeto a la autonomía estatal, a fin de permitir una mayor participación ciudadana y disminuir costos administrativos.

Para fortalecer el desarrollo regional equilibrado, se requiere consolidar el aspecto compensatorio del Pacto Federal, lo que debe traducirse en acciones concretas para beneficiar a las regiones menos favorecidas por las fuerzas que detonan el crecimiento económico regional y que disminuyan efectivamente las actuales disparidades entre las regiones. Al efecto, el Programa plantea fortalecer los programas de carácter compensatorio a cargo de la Federación con criterios regionales e interestatales, e incentivar acciones similares en la relación entre los estados y los municipios; apoyar un desarrollo equilibrado que integre a las diversas regiones del país con los mercados nacionales e internacionales, aprovechando las ventajas comparativas que ofrezca cada región; continuar los esfuerzos orientados a lograr un ordenamiento territorial que racionalice la distribución de las actividades económicas y sociales del país, y propiciar un crecimiento ordenado de las ciudades mediante la atención de las carencias acumuladas en la provisión de servicios públicos y equipamiento urbano; redistribuir el gasto público federal con sentido regional del desarrollo, otorgándose carácter prioritario a las entidades y regiones con mayores rezagos; promover el establecimiento de mecanismos de coordinación y coinversión entre entidades federativas y entre municipios.

Para promover un mayor desarrollo administrativo el Ejecutivo Federal propone programas de cooperación y colaboración con las entidades federativas y los municipios para el desarrollo de la gestión pública en los tres ámbitos de gobierno, así como de la ampliación de la participación social, bajo los siguientes lineamientos:

Consolidar los sistemas estatales y municipales de control y evaluación de la gestión pública; vigorizar la cooperación y la colaboración en el marco de los acuerdos de coordinación vigentes celebrados por el Ejecutivo Federal a través de las secretarías de Contraloría y Desarrollo Administrativo y de Desarrollo Social, con los ejecutivos de las entidades federativas; fortalecer los actuales mecanismos e instrumentos de participación ciudadana en entidades federativas y municipios, a través de la operación de módulos de orientación y quejas de los programas "Paisano" y "Vecinos", así como ampliar los esquemas de contraloría social en el marco de las políticas a descentralizar; promover la cultura de la probidad y la rendición de cuentas de los servidores públicos en los tres ámbitos de gobierno, en el marco de la legislación vigente; Vigilar el cumplimiento estricto de las disposiciones legales en materia de contratación de adquisiciones y obras públicas realizadas con recursos federales; revisar el marco normativo del ejercicio y control de recursos que se transfieran a los estados con motivo de la descentralización de funciones de la Administración Pública Federal; vigorizar la coordinación de las dependencias del Ejecutivo Federal en materia de desarrollo administrativo, y control, evaluación y seguimiento de las políticas sectoriales, con especial referencia a aquellas que participan activamente en el proceso de descentralización en favor de estados y municipios.

2.5. El federalismo en el régimen actual

En noviembre de 2001 se realizó el Foro Internacional del Federalismo en la ciudad de Veracruz, donde se llevó a cabo un trabajo político de negociación entre la Federación Nacional de Municipios de México, A.C. (FENAMM) y la Asociación de Autoridades Locales de México, A.C. (AALMAC), para establecer un mecanismo de coordinación

que permitiera a las principales organizaciones municipalistas del país trabajar de manera conjunta y coordinar estrategias en diversas materias.

Derivado de lo anterior, hacia fines del 2002 se estableció un mecanismo formal que se denomina "Conferencia Nacional del Municipio Mexicano", el cual constituye un espacio de diálogo e intercambio entre las principales instituciones municipalistas, con mesas de trabajo donde se discuten puntos como el federalismo para el fortalecimiento municipal que tiene como objetivo primordial el establecer un canal de diálogo y concertación con el Gobierno Federal, así como un espacio permanente de trabajo con sus diversas dependencias; el federalismo municipal cuya discusión se centra en que el gobierno federal, junto con los gobiernos municipales representados por sus asociaciones, instalen a la mayor brevedad una mesa permanente de trabajo, con objetivos claros y verificables, en la que se puedan atender el análisis, estudio y solución de los temas de la agenda municipal en México y el Acuerdo Nacional por la Transparencia Gubernamental, que es un acuerdo por medio del cual todos los ciudadanos pueden consultar por medio de la Internet los ingresos y egresos de las instituciones públicas, con el fin de demostrar la claridad en la administración de los recursos.

Si el federalismo exige la distribución equitativa de facultades, entonces los gobiernos estatales y municipales incrementarían su capacidad política. De esta forma, no es difícil concluir que entonces el PRI no podría funcionar como hasta ahora. El Gobierno Federal, en lugar de imponer su voluntad sobre los gobiernos estatales y municipales, tendría que negociar con ellos.

Lo anterior significaría que quizá es presidente surgiría de entre los gobernadores y no de entre los Secretarios de Estados a voluntad del presidente saliente, y habría la posibilidad de que mas gobernadores de oposición (o gobiernos de oposición en general), lo hicieran en el marco del Estado de Derecho, y sin el peligro de la desintegración nacional.

El Federalismo mexicano debe, en las actuales circunstancias corregir sus desvíos, y dejar que como la consagra el Art. 115 Constitucional nuestras entidades federativas y los municipios se desarrollen como instituciones autónomas y como asientos de la soberanía popular.

Los poderes locales deben recobrar su autonomía política. No es suficiente con la independencia económica, sino que es de suma importancia el primer aspecto. El Estado debe empezar a descentralizarse, es decir, debe empezar a diluirse el poder presidencial autoritario en una difusión de facultades que re distribuyan la capacidad de toma de decisiones en los gobiernos locales.

CAPÍTULO III EL MUNICIPIO DE COZUMEL, QUINTANA ROO.

3.1. Localización y descripción²³

El Municipio de Cozumel se localiza en una isla entre las coordenadas, al norte 20 grados 36', al sur 20 grados 16' de latitud norte; al este 86 grados 44' y oeste 87 grados 20' de longitud oeste. Tiene como colindancias, al norte y al sur con el municipio de Solidaridad y el Mar Caribe; al este con el Mar Caribe y al oeste con el municipio de Solidaridad. Su distancia aproximada a la capital del Estado es de 314 Km. por tierra y 14 Km. por mar. Tiene una extensión total 647.33 Km² lo que representa el 1.27 % del estado, comprende la isla de Cozumel, islotes y cayos adyacentes; además de un polígono de 11.9 Ha en la zona continental en donde se localizan las instalaciones de CALICA y otro polígono de 90 Ha que comprende el Parque Ecológico de Xel-Ha. La isla tiene alrededor de 39 Km. de largo y una anchura media de 12.8 Km.

La isla está cubierta en casi toda su extensión por selva mediana subperennifolia con especies de zapote, chacah, ramón, etc. En el litoral norte existe el Tular. En la costa sudoccidental de la isla existe una barrera arrecifal que constituye un Parque Marino Nacional. Considerando la presión que al medio ambiente provoca la gran cantidad de visitantes a la isla y la necesidad de preservar sus recursos naturales se han decretado las siguientes áreas protegidas: Parque marino Nacional Arrecifes de Cozumel con una superficie de 11,897 Ha. que comprende los arrecifes coralinos del litoral suroeste de la isla. Parque Natural Chan Kanaab con una superficie de 14 Ha. con lo cual se protege la flora y fauna silvestre y acuática de este cuerpo de agua, además del jardín botánico que lo rodea. Zona sujeta a conservación ecológica Laguna Colombia con una superficie de 674 Ha para proteger la laguna Colombia situada en el sur de la isla.

El clima es cálido húmedo con abundantes lluvias en verano. La temperatura promedio anual es de 25.5 grados centígrados y las precipitaciones alcanzan los 1 504 milímetros

²³ Información obtenida de la página de internet <http://www.quintanaroo.gob.mx/nuestroestado/cozumel.htm>

anuales. Los ciclones afectan de manera importante, aumentando la cantidad de lluvias que se presentan en el verano.

El municipio de Cozumel tiene de acuerdo a los Censos del INEGI, una cobertura educativa que alcanza todos los niveles. En general el municipio cuenta con un total de: una escuela de educación inicial, una de educación especial, quince de educación preescolar, veintiuna de educación primaria, siete de educación secundaria, una de profesional medio (CONALEP), seis de educación media superior y dos de educación superior, también se ofrece el nivel de maestría. Esta oferta educativa esta cubierta por los sectores público y privado.

Existe un hospital para atención de primer nivel del ISSSTE, un Hospital General para atención de segundo nivel del IMSS y un Hospital General con atención de segundo nivel de la Secretaría Estatal de Salud. En total se tienen treinta y tres camas censables, veintidós consultorios de varias especialidades, cuatro encubadoras, tres laboratorios de análisis clínicos, dos quirófanos, entre otras instalaciones auxiliares. El personal médico del sector público está formado por veintinueve 29 médicos generales, treinta y siete médicos especialistas, treinta y nueve enfermeras auxiliares, cuarenta y un enfermeras generales y ocho enfermeras especialistas, entre otros profesionales de la medicina.

En su condición de isla la población se abastece principalmente a través del trasbordador de la ruta Puerto Morelos – Cozumel, el trasbordador Calica – Cozumel y las embarcaciones de ruta provenientes de Playa del Carmen. Existen dos mercados públicos, un rastro municipal, dieciocho tiendas de Distribuidora Conasupo (Diconsu), tiendas departamentales y pequeñas tiendas particulares para la distribución de los productos.



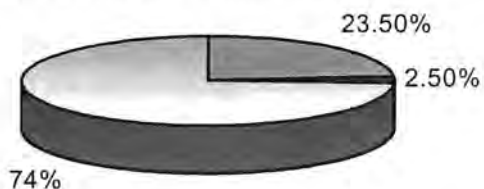
Tabla 2. Servicios Básicos en el Ayuntamiento de Cozumel

Fuente: III Informe de Gobierno Lic. Felix González Canto

Existe una estación local de radio comercial de amplitud modulada y recibe la señal de las estaciones de Cancún y Cuba principalmente. Opera el servicio de comunicación por cable y las cadenas nacionales privadas. No se editan diarios locales pero circulan los editados en el estado, los de nivel nacional y algunos internacionales.

En su carácter de isla no existe comunicación terrestre con el resto del estado, se cuenta con una carretera pavimentada de aproximadamente 65 Km. que comunica el perímetro sur de la isla y una desviación al Cedral. La comunicación aérea se realiza en un aeropuerto internacional con 2 pistas de aterrizaje cuyo movimiento de pasajeros es el segundo en importancia en el estado. La comunicación marítima se realiza a través de un trasbordador con Puerto Morelos, un 2º trasbordador con terminal en Punta Venado (CALICA) y las embarcaciones de ruta comercial que parten de Playa del Carmen.

Proporción de los sectores productivos en Cozumel, Quintana Roo



- Sector Primario (Agricultura, ganadería, caza y pesca)
- Sector Secundario (I. manufacturera, construcción, elect.)
- Sector Terciario (Comercio, turismo)

Tabla 3 Proporción de los sectores productivos en Cozumel

Fuente: Elaboración propia a partir del III Informe de Gobierno del Lic. Félix González Canto

3.2 Características de la administración municipal²⁴

La composición del Ayuntamiento de Cozumel, Quintana Roo es de un Presidente Municipal, un Síndico Municipal, seis Regidores electos según el principio de mayoría relativa y tres Regidores electos según el principio de representación proporcional, además de un suplente para el síndico y para cada uno de los regidores.

Las Comisiones del Ayuntamiento son:

COMISIÓN	RESPONSABLE
De Hacienda, Patrimonio y Cuenta pública	Síndico
De Gobernación, Espectáculos y Diversiones	6º. Regidor
De Obras y Servicios públicos	3º. Regidor
De Seguridad Pública y Tránsito	1er. Regidor
De Desarrollo Urbano y Preservación Ecológica	9º. Regidor
De Industria y Asuntos Agropecuarios	8º. Regidor
De Comercio y Turismo	7º. Regidor
De Salud Pública y Asistencia Social	5º. Regidor
De Educación, Cultura, Deportes y Recreación	4º. Regidor
De Comunicaciones y Transportes	2º. Regidor

²⁴ Idem

Los reglamentos con que cuenta el ayuntamiento son:

- Reglamento Interior del Ayuntamiento.
- Bando de Policía y Buen Gobierno.
- Reglamento de Desarrollo Urbano y Ecología.
- Reglamento de Construcciones.
- Reglamento para el Control y el Funcionamiento de Lugares donde se consuman y expendan bebidas alcohólicas.
- Reglamento de Espectáculos y Diversiones.
- Reglamento de Administración Pública Municipal.
- Reglamento de Protección Civil.
- Reglamento de Anuncios.

PRESIDENTE	PERIODO	PARTIDO
Germán García Padilla	1975 – 1978	PRI
Carlos Antonio González Fernández	1975 – 1981	PRI
Fausto Leonel Villanueva Marrufo	1981 – 1984	PRI
Juan José Calzada Marrufo	1984 – 1987	PRI
Jorge Martín Angulo	1987 – 1990	PRI
Luis González Flores	1990 – 1993	PRI
Germán García Padilla	1993 – 1996	PRI
Víctor Manuel Vivas González	1996 – 1999	PRI
Félix Arturo González Canto	1999 - 2002	PRI
Carlos Hernández Blanco	2002-2004	PRI

Tabla 4 Cronología de los Presidentes Municipales

Fuente: Página de Internet <http://www.quintanaroo.gob.mx/nuestroestado/cozumel.htm>

3.3. Estructura Orgánica

La estructura de la administración pública municipal es como sigue:

Presidencia Municipal. Es la oficina responsable del correcto funcionamiento y desarrollo de la Administración Municipal, para ello programa, organiza, dirige y controla las actividades de las direcciones, a través de sus colaboradores.

Secretaría General. Como órgano coordinador de las áreas diversas que forman la Administración Municipal, tiene la función de enlace y seguimiento del deber y la obligación de los servidores públicos, en el cumplimiento de sus funciones, así como representar ocasionalmente a la presidencia municipal en las actividades necesarias propias de su cargo o en ausencia temporal del presidente. Por definición de funciones le corresponde la administración control y seguimiento de la Junta Local de Reclutamiento del Servicio Militar, así como también la oficialía del Registro Civil y la Dirección de Protección Civil.

Tesorería Municipal. Tiene la responsabilidad fundamental de multiplicar la capacidad del Gobierno Municipal, las áreas de ingresos y egresos tienen como propósito asegurar que toda erogación se realice con plena conciencia del costo-beneficio.

Dirección de Administración. Tiene la responsabilidad de brindar el apoyo necesario de material y equipo para el buen funcionamiento de las demás Direcciones que conforman la Administración Municipal, mantener actualizada la información del personal que cotiza en el Instituto de Seguridad y Servicios de Salud de los Trabajadores al Servicio del Estado (ISSSTE).

Dirección de Seguridad Pública y Tránsito. Conservar la tranquilidad y el orden público en el municipio. Ejercer la jefatura de la dirección de seguridad pública y tránsito. Vigilar el exacto cumplimiento de las disposiciones de ley, sus reglamentos y todas las demás que le concede el reglamento interno de la corporación y el bando de policía y buen gobierno.

Dirección de Obras Públicas. Supervisar la ejecución y administración de las obras que realice el H. Ayuntamiento, con recursos propios, convenios o del programa nacional de solidaridad.

Dirección de Planeación y Desarrollo Social. Elaborar planes y programas de inversión que contribuyan al desarrollo del municipio; así como promover y coadyuvar con la participación de los diversos sectores de la comunidad, la aplicación y permanente

actualización del plan municipal de desarrollo, buscando su congruencia con los que a nivel general, regional y sectorial formulan los gobiernos federal y estatal.

Dirección de Desarrollo Urbano y Ecología. Supervisar que se respeten los reglamentos de construcción fisonomía urbana de anuncios y propagandas del municipio.

Dirección de Servicios Públicos Municipales. Supervisar, controlar y mantener en condiciones de operación los servicios públicos de alumbrado de parques, plazas y jardines, aseo urbano y recolecta de basura.

Dirección de Participación Ciudadana. Coordinar y hacer que la comunidad participe en las actividades y obras que realice el H. Ayuntamiento.

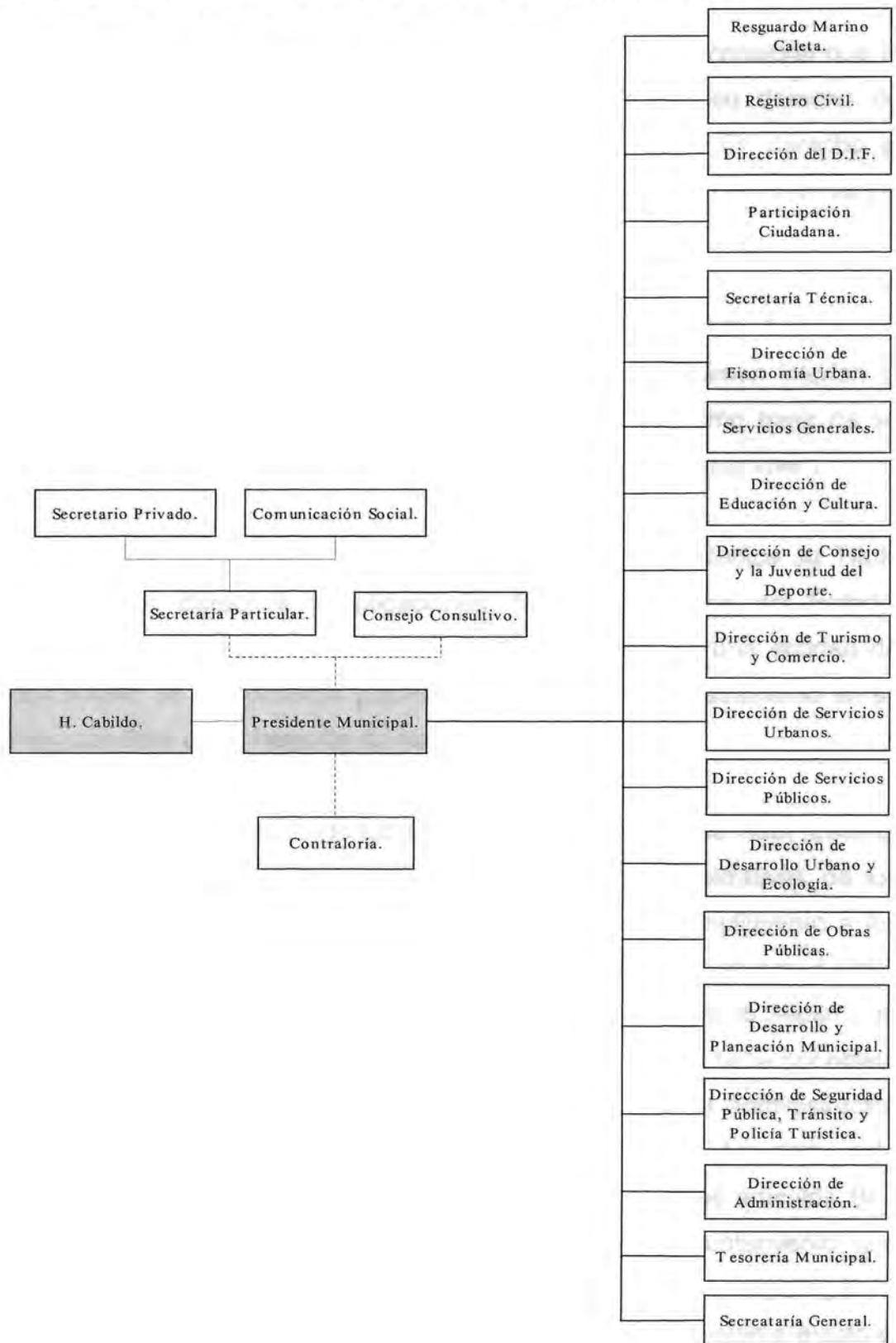
Dirección de Educación Técnica Municipal- Vigilar la adjudicación y pago mensual de becas municipales, estatales y de apoyo a la educación básica. Tramitar los apoyos a las escuelas (limpieza, pintura, construcciones, etc.), entrega de material escolar y libros.

Dirección del Consejo Municipal de la Juventud y el Deporte. Fomentar y dirigir actividades deportivas en el municipio con la finalidad de elevar el nivel competitivo de los deportistas.

Desarrollo Integral de la Familia. Ofrece a la comunidad programas médicos, jurídicos asistenciales, educativos, apoyo a las actividades productivas, contribuyendo de manera decisiva con el desarrollo comunitario.

Respecto a la regionalización política el municipio de Cozumel pertenece al Primer Distrito Electoral Federal y al VIII Distrito Electoral Estatal.

ORGANIGRAMA DEL MUNICIPIO DE COZUMEL, QUINTANA ROO



3.4. Leyes y Reglamentos de la Administración Pública Municipal

El artículo 21 de la declaración universal de los derechos humanos, consigna que la base de todo poder de gobierno es la voluntad ciudadana con su derecho de participación en los asuntos públicos en un régimen democrático. En derecho al sufragio puede ser ejercido local o nacionalmente, pero es en un primer nivel donde adquiere mayor significación.

En México, el artículo 115 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, en su primer párrafo señala que “Los Estados adoptan para su régimen interior, la forma de gobierno republicano, representativo, popular, teniendo como base de su división territorial y de su organización política y administrativa el municipio libre”.

Con respecto al Estado de Quintana Roo, su Constitución Política dedica su Título séptimo a describir los derechos y obligaciones de los municipios del Estado, destacándose el artículo 126 que declara que el municipio libre es una entidad de carácter público dotado de personalidad jurídica y patrimonio propio, autónomo en su régimen interior y con libre administración de su hacienda.

En la Ley Orgánica Municipal del Estado Libre y Soberano de Quintana Roo, (decreto número 59), establece las disposiciones sobre las unidades administrativas de los Ayuntamientos. El objeto de esta ley es de interés público y da cumplimiento a los postulados del artículo 115 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, en ella se reglamentan las disposiciones contenidas en el Título Séptimo de la Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Quintana Roo y tiene por objeto regular la organización y funcionamiento de los Ayuntamientos, de la administración Pública y de los demás organismos de colaboración municipales. La parte más importante para efectos de este trabajo, se encuentra contenido en los artículos 10 y 11, donde se señala que cada municipio será administrado por un Ayuntamiento, que será el órgano máximo del gobierno municipal, cuyos miembros se eligen por el sufragio universal directo, libre y secreto de los ciudadanos, bajo el sistema electoral

mixto y de mayoría relativa de representación proporcional, con duración en el cargo de tres años.

En cuanto el régimen interior del municipio, la Ley Orgánica Municipal en sus artículos 32 y 71 obliga a cumplir y hacer cumplir las leyes, decretos, reglamentos federales, estatales y municipales, cooperar con las autoridades de los diferentes niveles, además concede el derecho a establecer, organizar y reglamentar los servicios públicos a que se refieren la constitución política de los Estado Unidos Mexicanos y la particular del Estado.

El Reglamento de la Administración Publica Municipal de Cozumel, Quintana Roo tiene por objeto regular la estructura y funcionamiento de la Administración Pública del Municipio de Cozumel, así como establecer las facultades y obligaciones de las dependencias y unidades que la conforman.

CAPITULO IV LA PLANEACION ESTRATÉGICA Y EL AYUNTAMIENTO DE COZUMEL

Es innegable la capacidad que hasta hoy que ha tenido el Estado Mexicano en la instauración de las políticas de la planeación, pues se ha dotado de todo un marco instrumental y jurídico que le ha permitido el establecimiento de un sistema de instituciones, normas y leyes regulan la acción pública en la esfera de su responsabilidad en el ámbito político, económico, social y cultural.

Bajo las nuevas condiciones socioeconómicas y políticas en las que se encuentra insertado nuestro país, la descentralización tiende a ser una necesidad para gobernar y promover el desarrollo, para lo cual el Estado Mexicano promovió nuevas formas legales con el fin de fortalecer lo municipal y en general el federalismo, para que de esa forma los gobiernos locales puedan cumplir eficazmente y con responsabilidad las necesidades de la población.

Actualmente con las reformas al artículo 115 constitucional, los municipios en el ámbito de la planeación están facultados para formular, aprobar y administrar la zonificación y planes de desarrollo urbano y a participar la formulación de los planes de desarrollo regional. En el caso de Quintana Roo, la mayoría de los municipios que conforman la entidad no han logrado desarrollar un planeación estratégica adecuada para su territorio. Entre los motivos podemos enunciar los siguientes:

- La gran mayoría de los miembros de los ayuntamientos desconocen el marco jurídico y normativo básico regulan la vida del municipio.
- Los municipios históricamente han enfrentado el papel que originalmente se les asignó, el de ser simples prestadores de servicios.
- Las administraciones municipales han sido incapaces de incorporar de manera activa a los diversos sectores de la sociedad en la toma de decisiones concernientes al municipio y a ellos mismos.
- Existe una ausencia profesional, técnica e instrumental para la realización del análisis y formulación de propuestas en su planeación municipal.

- El esfuerzo ha sido insuficiente para coordinar facultades y servicios de competencia exclusiva de la Federación, concurrentes y de ámbito local, en ciertas materias en donde los usuarios deben encontrar trámites, decisiones y apoyos integrales y oportunos.
- Se carece de un método de planificación, de planteamientos estratégicos y de procedimientos de seguimiento y evaluación.
- Falta una verdadera articulación operativa con las instancias gubernamentales.

Todos estos elementos han contribuido de una u otra manera al rezago municipal; por eso es importante que la planeación responda a cada una de las expectativas de los municipios.

4.1 Planeación estratégica municipal

La gestión municipal constituye una parte significativa de la gestión del Estado y comprende los procesos socioculturales de dirección, planificación y control de los recursos y de la producción de servicios locales.

El estudio de la gestión municipal ha evolucionado desde una visión mecanicista y reduccionista a una visión del municipio como sistema dinámico integrado al Estado. De acuerdo con el Diccionario de la Real Academia Española los términos gestión y administración presentan el mismo significado: Administración (del latín administratio) es la "acción o efecto de administrar, es gobernar, ejercer la autoridad o el mando sobre un territorio y las personas que lo habitan. Es dirigir una institución."

La acción de dirigir el Estado y el municipio es de carácter complejo, ha evolucionado continuamente con su objeto de estudio e involucra las dimensiones administrativa, financiera, económica, política, cultural y jurídica, como una totalidad histórica, dinámica, con múltiples intereses en conflicto.

La planeación estratégica se refiere a un plan de largo plazo y a un cómo de corto plazo que se formula a partir de los cambios en el ambiente, con el propósito de obtener un resultado específico. La planeación estratégica debe contribuir a mejorar la eficacia social del municipio, a disminuir el impacto negativo de la industrialización en el ambiente social y ecológico, en el desarrollo sostenible.

Los objetivos estratégicos y de mejoramiento continuo se formulan en cada una de las áreas críticas de la organización, son de largo plazo de acuerdo con los cambios deseados según el comportamiento de variables externas en relación a la competencia, las nuevas demandas, nuevas tecnologías, cambios en la política monetaria y financiera.

Los supuestos o premisas de la proyección de las variables externas seleccionadas, precisan el comportamiento deseado, permiten a la gestión de la organización tomar decisiones estratégicas de largo plazo a partir de la filosofía, la visión y la misión de la organización, en relación con ajustes para el mejoramiento continuo mediante la precisión de objetivos y metas en las áreas críticas.

La gestión municipal debe de superar el enfoque formalista y autoritario, de sistema cerrado, mecanicista, ese modelo de gestión que Herbert Simon²⁵ describe así:

"Para muchas personas, organización significa algo que se dibuja en gráficos o se registra en detallados manuales de descripción de tareas para ser anotado y archivado debidamente. Tiene más el aspecto de una serie de ordenados cubículos dispuestos de acuerdo con una lógica arquitectónica abstracta, que de una casa ideada para ser habitada por seres humanos, incluso cuando se ocupan de ella algunos de sus estudiosos más capaces, como por ejemplo el coronel Urwick y los departamentos de organización que encontramos en las grandes sociedades y en los organismos gubernamentales refuerzan con sus actividades, en vez de disiparlo, este concepto estereotipado de lo que se entiende por "organización" ".

²⁵ SIMON, Herbert A. "Administrative behavior" (2nd ed.). New York, NY: Macmillan. 1957

4.2. Problemática detectada

La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos reconoce a los municipios autonomía para la gestión de sus intereses y el derecho a gobernarse por autoridades propias, así como ejercer las competencias que les correspondan.

Sin embargo los principales problemas que enfrenta el municipio de Cozumel, Quintana Roo, pueden resumirse como sigue:

- Una regulación excesiva y en ocasiones emitida de manera apresurada, dada el corto periodo de cada administración municipal.
- El paternalismo con el que el gobierno estatal sigue cobijando a los municipios de clara dependencia económica, asumiendo el papel de planificador, coordinador, intermediario y asesor de los procesos locales. Los principios de intervención y apoyo a los municipios que le definen el rol facilitador, a través de la concurrencia, la subsidiariedad y la coordinación, no se han consolidado, por el contrario, en ocasiones, el gobierno estatal asume con criterio centralista procesos de competencia municipal.
- Bajo desarrollo institucional. Ciertamente es que la capacidad local es limitada en aspectos tales como los orgánico - estructurales, de eficiencia administrativa, de cultura organizacional, de cultura política y de mecanismos e instrumentos para la descentralización, entre otros.
- Las plantas de personal se dispararon y con ellas los gastos de funcionamiento. Algunas opiniones atribuyen el fenómeno a las mayores competencias y recursos asignados a estados y municipios y al ingreso de abundantes recursos propios generados por el sector turismo. Para otros, están asociados a prácticas clientelistas y malos manejos de los recursos.

La descentralización del Estado debe venir acompañada de un proceso de reorganización político-Administrativo que modifique las estructuras territoriales, la distribución de competencias y recursos y los mecanismos de representación y participación.

Uno de los principales obstáculos al proceso de descentralización, se afirma con insistencia, es la baja capacidad técnica y de gestión de los municipios para asumir y adecuar su organización a las exigencias que demanda el nuevo sistema de competencias y recursos.

Sin embargo, la organización en cada nivel de gobierno es fruto de consideraciones particulares, tanto políticas como técnicas que no en todo coinciden y que no alcanzan a proponer un modelo coherente ni transparente de distribución de competencias y recursos entre la Nación y los municipios para la prestación de los servicios.

Las normas sobre servicios públicos han dado lugar a la multiplicación de instancias sectoriales que han usurpado muchas de las funciones propias de los municipios. Las leyes y reglamentos de carácter uniformizador han conducido a regular hasta en los más mínimos detalles una gran parte de la actividad municipal.

Es preciso recordar que en el Municipio, al igual que en la Nación y las demás entidades federativas, la gestión pública se manifiesta en el desarrollo de tres funciones esenciales: políticas (Gestión gubernamental); ejecutivas (Gestión Gerencial) y administrativas (Gestión Técnico-administrativa). En la función política el Alcalde debe expresar las aspiraciones y expectativas de la comunidad, integrar intereses de diversos sectores; entenderse con las organizaciones comunitarias, los gremios de la producción, la industria y el comercio y armonizar los proyectos locales con los planes de desarrollo Estatal y Nacional. En las funciones ejecutivas o propiamente gerenciales, el Alcalde debe identificar las necesidades, planificar, dirigir, coordinar y supervisar la ejecución de políticas y programas y, en sus funciones administrativas asignar

recursos humanos, financieros y tecnológicos y velar por la prestación de los servicios de responsabilidad municipal.

El municipio es una empresa compleja prestadora de servicios, con una misión especial: garantizar el bienestar de sus habitantes. De esa empresa son socios todos sus habitantes.

Es claro que todos los municipios deben cumplir esas funciones. Pero no todos tienen a su disposición los mismos recursos ni la capacidad política y administrativa para gestionarlos y ejecutarlos.

Este es el panorama que fácilmente pierden de vista los agentes tecnocráticos de la asistencia "técnica" al Municipio. El ente municipal requiere un fortalecimiento integral que responda a la integralidad de su gestión. Para esto es preciso dotarlo de una asistencia que desate procesos internos de autogestión; que, con mentalidad pedagógica, no solamente dote al municipio de documentos sino que transmita el Know how; que, en síntesis, fortalezca la capacidad de gestión del ente municipal"²⁶.

La descentralización supone optar por la diversidad y no por el uniformismo, lo cual implica dejar un alto margen a la capacidad de organización y a la libertad de fijarse objetivos y modos de gestión y liderazgo a los departamentos y municipios. Los programas de asistencia técnica, hasta ahora diseñados y ejecutados, no han reconocido la heterogeneidad territorial. Allí se privilegia la definición de estrategias uniformes e igualitarias sin considerar las características propias, potencialidades y condiciones políticas, sociales, económicas, ambientales y culturales de cada ente territorial.

El mérito del gerente radica en su capacidad para ser efectivo en el ámbito en que le toque actuar, no donde sea más fácil aplicar un conjunto de técnicas administrativas. Al gerente se le juzga por su capacidad para observar y alterar favorablemente el curso

²⁶ HUERTAS Porras, Tito Antonio. "Apoyo al mejoramiento de la capacidad de gestión de los gobiernos locales". Papeles de trabajo, ESAP 1999.

de los acontecimientos. El gerente es un hombre de acción que moviliza los recursos a su alcance –dinero, influencia, personas, tecnología- para lograr fines que se derivan de su entorno social.

En este sentido, la asistencia técnica, la capacitación y el acompañamiento que corresponde a la Nación y a los Departamentos, debe entenderse como un proceso de cambio planificado cuyo propósito es generar una mayor capacidad de respuesta de las municipalidades para desempeñar sus responsabilidades dentro de un marco predeterminado de competencias.

Esta postura intenta superar algunas de las limitaciones que tradicionalmente se han observado en los programas de asistencia técnica. Se trata, en primer lugar, de desbordar el enfoque instrumentalista. Por esa vía se asume que los problemas del municipio son causados por carencia de instrumentos, olvidando que la baja capacidad de gestión se debe también a la forma como se piensa y se actúa dentro y fuera de las organizaciones en determinados contextos y con determinados actores sociales.

Se trata también de armonizar las políticas y programas orientados al fortalecimiento de la capacidad de gestión de los municipios, con las políticas y programas encaminados a superar las restricciones culturales, los factores de violencia, las restricciones socioeconómicas, la migración, las limitaciones en el nivel de escolaridad de los funcionarios locales, amén de la variable política, tan significativa en nuestro medio.

Hay necesidad de incluir elementos encaminados a incidir en el comportamiento de autoridades, funcionarios y comunidad en general. En esta dirección los programas de asistencia técnica y capacitación deberán generar espacios para propiciar esa reflexión que motive, en quienes conforman las organizaciones, la revaluación de su forma de proceder y de actuar con las instituciones del Estado y los intereses generales de las comunidades.

Finalmente, son los Alcaldes y sus equipos de gobierno quiénes deben liderar y consolidar el proceso de descentralización y desarrollo institucional; estos deberán profundizar su conocimiento sobre el contenido y alcance del proceso de descentralización, hasta tener claridad suficiente sobre los beneficios, limitaciones y riesgos del mismo. Si se actúa al margen de esta condición, las posibilidades de éxito son limitadas cuando no nulas.

La asistencia técnica impulsa el proceso de cambio en los municipios, un cambio sostenido que implica transformaciones organizacionales y de procesos para que logre:

- Ser agente protagónico de su propio desarrollo,
- Romper la actitud de dependencia hacia el Estado Central
- Introducir criterios de gestión empresarial en la prestación de servicios
- Incorporar el principio de sostenibilidad de la gestión y de las inversiones

Resulta recomendable que los programas de capacitación y asistencia técnica hundan sus raíces en unos principios orientadores que garanticen la plena aceptación y compromiso de las autoridades y los funcionarios. Deben buscar, en lo posible, ser individualizados, orientados a la solución de problemas tangibles, diseñados por los actores locales, sustentados en la voluntad política del alcalde y su equipo de gobierno; el respeto a la autonomía, los programas deben ser preparados y ejecutados con la participación de las diferentes fuerzas vivas del municipio, el énfasis debe darse al proceso de aprendizaje, sostenido en el corto, mediano y largo plazo, y responder al contexto específico del municipio y la comunidad que lo sustenta.

Las dimensiones de aplicación de un proceso de capacitación y asistencia técnica incluyen los ámbitos político, administrativo, operativo y financiero y uno del que no siempre se tiene conciencia: el ámbito empresarial, que todo municipio, prestador de servicios, necesita implementar. En todos ellos se busca generar capacidad para:

- Planificar el desarrollo

- Tomar decisiones
- Abordar la escasez y mal uso de recursos
- Vincular la comunidad a todo el proceso de cambio
- Diseñar organizaciones más simples, planas.
- Formular y ejecutar proyectos
- Asignar recursos
- Fomentar la cooperación público-privada

Es claro, por ejemplo, en materia de servicios públicos que estos pueden ser prestados por el estado directamente o indirectamente por comunidades organizadas y por los particulares²⁷. A las formas puramente organizacionales pueden agregarse las formas contractuales a través de las cuales puede vincularse al sector privado y comunitario a la operación, financiación, comercialización y administración de los servicios públicos.

Asumiendo este marco, el municipio de Cozumel debe acometer acciones que le permitan: mejorar la planificación y la acción coordinada con y entre los municipios; aumentar la capacidad de asesoramiento y seguimiento al proceso de descentralización, mejorar las relaciones intergubernamentales; lograr principios de acuerdo como respuesta a la demanda de los municipios por asistencia técnica; disponer de equipos de trabajo internos.

4.3. Avances

Dentro de los avances más significativos que se detectaron en el transcurso de la investigación, nos podemos referir al fortalecimiento de la gestión de los municipios, que a través del apoyo técnico y de recursos financieros, tanto del gobierno federal como del gobierno estatal han permitido desarrollar proyectos orientados al mejoramiento de la capacidad instalada del recurso humano de los gobiernos locales

²⁷ RAMIREZ Loría, Alejandro: "La Sociedad Civil en América Latina Frente a las Políticas Económicas Neoliberales". II Simposium Internacional sobre Construcción del Conocimiento. Chetumal, Quintana Roo, Noviembre de 2002

que incluyó a las autoridades tan pronto fueron elegidas y a los funcionarios municipales.

El trabajo directo con los municipios ha permitido identificar mediante procedimientos de participación local activa, la problemática de los funcionarios y autoridades locales, que afectan negativamente la prestación de un servicio, ágil, pertinente y eficaz. El diseño y administración de instrumentos de identificación de las necesidades de capacitación y mecanismos de mejoramiento de la gestión de los gobiernos locales como diagnósticos participativos, investigaciones de campo, sondeos de opinión probaron ser de gran utilidad en el trabajo con los municipios.

Las necesidades de las autoridades que se han atendido son entre otras:

- Cursos cortos, seminarios y talleres sobre sus funciones.
- Asistencia técnica y seguimiento de los proyectos.
- Consultorías en planificación estratégica y gestión administrativa.
- Elaboración de directorios de autoridades municipales y funcionarios públicos y de organizaciones comunitarias.
- Elaboración de manuales de organización y de procedimientos.
- Implantación de mecanismos intra e interinstitucionales de coordinación y apoyo mutuo;
- Desarrollo de mecanismos de ponderación periódica de la percepción ciudadana de la gestión administrativa de los gobiernos locales.
- Participación en eventos en el extranjero para el intercambio de experiencias municipalistas exitosas.

Los funcionarios municipales fueron beneficiarios de:

- Desarrollo y participación en programa permanente de capacitación en temas variados de gestión, desarrollo y administración local a través de cursos cortos, seminarios, talleres y pasantías;
- Programa de actualización legal administrativa

- Implantación de mecanismos de ponderación de la calidad de los servicios municipales como fuente de retroalimentación permanente;
- La creación de un sistema permanente de apoyo y participación ciudadana en proyectos de desarrollo municipal, a través de los consejos municipales.

Otro punto a favor es que hace 10 años, el Gobierno Federal administraba, tomaba decisiones y se hacía responsable exclusivo del 65 por ciento del gasto de inversión y en aquel entonces los municipios recibían en transferencias --junto con los estados-- el 35 por ciento, y para 2003 la fórmula es exactamente a la inversa: el 65 por ciento de los recursos de inversión son administrados por los estados y municipios y el 35 por ciento restante por la Federación, esto ha permitido al municipio de Cozumel, tomar sus propias decisiones en cuanto a la inversión de su presupuesto, logrando beneficiar a un número mayor de pobladores.

Otros avances palpables en el municipio derivados del federalismo y la descentralización se encuentran en las siguientes áreas:

- Educación básica, CONALEP, Preparatoria abierta, INEA y CAPFCE.
- Servicios de salud para población abierta.
- Mayores recursos para infraestructura social.
- Acuerdos de coordinación para el equilibrio ecológico y la protección ambiental.
- Consejos consultivos turísticos
- Puertos.
- Servicio de empleo y Programa de Becas para el Trabajo.
- Sistema Nacional de Seguridad Pública
- Sistema Nacional de Protección Civil.

CAPITULO V PROPUESTA DE MODERNIZACIÓN ADMINISTRATIVA ENCAMINADA AL FEDERALISMO

Una reforma de la Administración Pública debe responder a un modelo predeterminado de Municipio. En Cozumel, Quintana Roo existe consenso en considerar que la organización política aspira a ser un municipio "social y democrático". El marco jurídico estatal establece un perfil de gobierno solidario y preocupado por el bienestar de toda la población en donde cada ciudadano tenga un papel directo en la determinación de su futuro. Democracia efectiva, protección del individuo y un papel activo del aparato municipal en la promoción del bien común son rasgos distintivos de la organización municipal y a la cual corresponde introducirle los ajustes necesarios para que esas aspiraciones se vean cumplidas.

Para alcanzar coherencia con el componente social debemos tener claro que la organización administrativa debe participar directamente en la prestación de servicios que eviten, mitiguen o solucionen los males estructurales de nuestra sociedad. No podemos concebir un municipio que no tome como referente a las personas que viven en condiciones de pobreza, y a las familias que necesitan del apoyo del Estado para integrarse activa y productivamente a la sociedad.

Un municipio organizado sobre el ideal democrático debe propiciar constantemente un acercamiento entre el poder y el ciudadano. La estructura estatal existe con la única finalidad de estar al servicio de la sociedad. La separación de funciones entre los poderes, la consagración de las libertades fundamentales consagradas en nuestra Constitución, la existencia de mecanismos expeditos para la defensa de esas libertades, la garantía ante los excesos del poder por medio de sistemas de control jurisdiccional, legislativo o dentro de la misma Administración, la rendición de cuentas de los elegidos ante los ciudadanos o sus representantes, son todas características del Estado democrático de Derecho que necesariamente deben reflejarse en la forma en que se organiza la Administración Pública.

Al inicio del siglo XXI no podemos concebir al Estado como una estructura sirviendo fines diversos a los de la sociedad civil. En una de las diversas interpretaciones que permite el planteamiento de Hegel sobre este tema, podemos decir que el Estado es la representación objetiva de la sociedad civil²⁸. El Estado es una estructura servicial cuya única justificación es servir de conducto para la formación de la voluntad colectiva y la promoción del bien común. El Estado no tiene fines propios que sean diferentes o antagónicos con los de la sociedad en su conjunto. Debemos superar cualquier resabio de separación artificial entre el Estado y la sociedad, ya que ese camino conduce a la deslegitimación del poder público y favorece la utilización de la función pública para fines ajenos a los que está llamada a servir.

El Estado es la instancia en donde se define y expresa lo que en un determinado momento se considera el interés general. Es por medio de las estructuras estatales que se concilian los intereses particulares con los intereses generales propios y esenciales a toda colectividad. La definición de que es lo que interesa y conviene a una sociedad en un determinado momento corresponde a las distintas instancias formales detentadoras del poder público. Debemos tener presente también que el concepto de Estado no es atemporal, involucra tanto los antecedentes que nos han llevado a la situación actual como la obligación que existe de mantener y mejorar las condiciones alcanzadas para las generaciones futuras. Un municipio moderno debe entonces estar comprometido en la preservación del patrimonio natural e histórico.

Corresponde al Estado el ejercicio interno y externo de la soberanía. En el nivel interno, el Estado no solamente se encuentra facultado para tomar decisiones sino que además tiene a su alcance los instrumentos para hacerlas cumplir, dispone del monopolio en la emisión de normas y del uso de la fuerza pública. Es responsable por la conducción macroeconómica de la sociedad y por la atención y solución de los desajustes estructurales que se presenten en ese nivel. Los problemas de marginación de grupos dentro de la sociedad, el desempleo, el analfabetismo, deficiencias en los indicadores

²⁸ HEGEL, F.W. "Principios de Filosofía del Derecho".

de salud, desequilibrios entre núcleos urbanos y rurales, vivienda deben ser atendidos como una tarea esencial del Estado.

En síntesis, corresponde al Estado, y en particular al municipio la función de conducción de la sociedad.²⁹

En el Estado social y democrático de derecho, esta labor de conducción de la sociedad, se lleva a cabo dentro del marco de la separación de funciones, versión moderna de la teoría de la división de poderes. La tradicional separación entre el órgano encargado de emitir las normas generales, el órgano que las ejecuta y el aparato judicial que dirime los conflictos en su aplicación, ha dado lugar a un esquema en donde predomina la interacción y colaboración de los distintos órganos detentadores del poder público³⁰.

El Poder Ejecutivo no es un simple ejecutor de las leyes si no que es responsable de la conducción general del Estado. En esta medida, la acción gubernamental descansa en la disposición de un aparato administrativo cuyo propósito no es otro que servir a esa conducción general de la sociedad de acuerdo con la definición de políticas efectuada por los titulares del Poder Ejecutivo, dentro del marco general fijado por la legislación. Como corolario de este papel preponderante del Poder Ejecutivo, el principio de la separación de funciones requiere que los mecanismos de control del Poder Ejecutivo por los ciudadanos y sus representantes sean amplios y efectivos, siendo el control político la técnica por excelencia para mantener el balance de poderes. Del mismo modo, el acceso expedito al control jurisdiccional de la conducta de los poderes públicos (sea en ejercicio de la función legislativa o gubernativa) es una pieza imprescindible en este modelo de Estado.

²⁹ PACTET, Pierre, *Institutions politiques Droit constitutionnel*, Masson, Paris 1986. p. 62.

³⁰ PACTET, *ibidem*. p. 114

5.1 Lineamientos de estrategia para una reforma administrativa

En los momentos difíciles, pero también en el transcurrir de la vida cotidiana, las Administraciones Públicas, sea la estatal, la federal y no digamos, muchas municipales, no funcionan. Decía Max Weber que *“la democracia se alimenta a sí misma”* cuestión lógica si se observa que las administraciones están básicamente diseñadas, aunque en algunos casos subliminalmente, como centros de poder, centralizados y que se alimentan en su funcionamiento de varios principios, pero hay dos, que destacan sobre todos: El principio de jerarquía y el de legalidad.

El nuevo federalismo entiende que con este proceso de reordenación de competencias entre los municipios y la federación, se contribuirá en gran medida a solucionar los problemas aquí apuntados.

El diseño de una Administración Pública, tiene que tener vocación de funcionar, no nos atrevemos a emplear la frase *“vocación de servicio”* porque sabemos a qué conduce, con gran aflicción para los gobernados, y, sin embargo, esa vocación de funcionar en el ámbito lógico de sus competencias nos lleva a un diseño, más racional y operativo que lo que tenemos en la actualidad.

Un modelo integral de planeación y control municipal debe contener el criterio de autoorganización de una estructura social en relación con cuatro dimensiones: administrativa, política, jurídica e histórica.

La propuesta de esta tesis se basa en el modelo SEEO (Sistema de eficiencia y eficacia Organizacional) de gestión exitosa aplicado en comunidades de Colombia a partir de 1993, donde la gestión municipal logró cohesionar, motivar, comprometer, interactuar con la comunidad de la localidad a partir de objetivos de responsabilidad social, de la priorización de necesidades sociales insatisfechas. La estructura social interrelacionó la gestión de una red de organizaciones nacionales e internacionales, del Estado, del sector privado y de la comunidad local y nacional, y con organizaciones

especializadas en el medio físico-biológico, con el fin de mejorar continuamente el nivel de eficiencia y eficacia social del municipio.

El modelo de gestión municipal integral enfatiza las funciones de planeación y control en función de eficacia social alrededor de tres componentes:

- Sistema de gestión centrado en la coordinación de los procesos³¹. El concepto de poder se refiere en este caso no sólo a las relaciones de autoridad y dominación sino además a la capacidad de gestión en términos las funciones con criterio social de planeación, organización, dirección, evaluación y realimentación del sistema municipal, aplicado a la asignación eficiente de los recursos humanos, financieros, físicos y tecnológicos en la producción racional de servicios públicos.
- Una estructura social interna dinámica, polifuncional que abarca los procesos de financiación pública, producción de servicios públicos orientados a la satisfacción de las necesidades básicas de la comunidad, su cultura, sus valores y compromisos sociales compartidos, su capacidad de autoorganización.
- La capacidad de interacción con el entorno, con la comunidad, con los individuos y organizaciones de la estructura social externa.

Puntualmente se recomienda adoptar de inmediato las siguientes acciones encaminadas a lograr una "Buena gestión y transparencia municipal":

- Profundizar en la descentralización obteniendo el traspaso de mayores medios y competencias
- Estructurar los presupuestos con un sentido social, priorizando las necesidades, tanto geográfica como sectorialmente.

³¹ MARTÍNEZ Fajardo, Carlos Eduardo. Administración de Organizaciones, productividad y eficacia, Universidad Nacional de Colombia, Bogotá, 1996.

- Como obligación, equilibrio presupuestario, no endeudando al Ayuntamiento y cuidando no incrementar el gasto corriente.
- Instauración de un sistema de servicio civil de carrera para garantizar la permanencia de los trabajadores municipales con méritos suficientes.
- Contratación mediante concursos y subastas públicas del 80 % de las compras efectuadas con presencia de representaciones de todos los grupos municipales en todas las mesas de contratación.
- Reparto equitativo de las cargas municipales.
- Renuncia a la utilización de medios sancionadores (multas) como medios recaudatorios, con el compromiso de que estos ingresos no formen parte del Presupuesto Ordinario

En ese proceso de gestión la organización debe establecer con precisión la capacidad de los recursos, la flexibilidad en sus programas de crecimiento y calidad de la producción, el desarrollo potencial de las personas vinculadas a la organización, nivel de endeudamiento, programa de inversión en investigación para innovaciones tecnológicas, nuevas políticas de trabajo, crecimiento financiero y de ventas.

Las políticas o pautas de acción delegan un margen de decisión a los diferentes niveles de dirección, lo cual constituye un mecanismo muy importante de empoderamiento, enfoque muy destacado en los recientes desarrollos teóricos de la gestión.

La planeación se encuentra ligada a la organización, las acciones y al control. El método propuesto para evaluar consiste en medir el desempeño del municipio y su capacidad de interacción con las principales empresas privadas, las del Estado de nivel nacional, organizaciones solidarias, y la comunidad, de acuerdo con los seis factores estratégicos ya citados.

Las principales actividades de planeación, acciones y control municipal del modelo son las siguientes:

1. Investigación y formulación del diagnóstico de la gestión municipal, de su productividad, eficiencia interna y externa para la evaluación del sistema de planificación, estructura y control en cada nivel de la organización: estratégico, táctico, operativo.

2. Definición de estándares, e indicadores del desempeño de eficacia social de la organización en las áreas críticas:

- Capacidad de gestión de producción de servicios públicos
- Capacidad, desarrollo y motivación del factor humano
- Eficiencia financiera
- Capacidad de utilización de los recursos físicos
- Efectividad de la innovación tecnológica
- Eficacia social de la interacción con variables y organizaciones

3. Seguimiento del desempeño: productividad, eficiencia, motivación de la comunidad, impacto social y ecológico.

En la actividad de la planificación y control operativo, de corto plazo se aplican diversas técnicas modernas de gestión que han evolucionado y constituyen instrumentos de productividad, incorporamos en el proceso de corto plazo las siguientes:

- Gestión por objetivos y políticas
- Cronogramas
- Presupuestos
- Gestión y evaluación de proyectos
- Gráficas de redes
- Árboles de decisión
- Punto de equilibrio
- Definición de estándares de producción de bienes y servicios
- Registros estadísticos
- Análisis de métodos, procesos o procedimientos

- Efectividad de la motivación de los trabajadores
- Definición de estándares e indicadores de gestión

Por último se recomienda utilizar la hoja de evaluación del anexo 4, elaborada a partir del Modelo SEEO de Martínez Fajardo³² con objeto de cuantificar los resultados de la aplicación del modelo sugerido para el Ayuntamiento de Cozumel. Los resultados que a continuación se presentan corresponden a la evaluación realizada en el mes de diciembre de 2001 a la administración municipal del Lic. Félix González Canto, durante la etapa de recolección de información para la elaboración de este trabajo. Como puede observarse la calificación obtenida de 57 puntos de 100 posibles refleja las condiciones rudimentarias en que operaba la administración municipal, en el momento de recabar la información para la investigación.

Metodología para indicadores de planeación y evaluación de eficacia social en la gestión municipal

<i>I. Capacidad de gestión y productividad: sobre 20 puntos</i>	
Efectividad entre demanda y oferta de servicios, calidad de la acción interorganizacional	2
Imagen internacional	1
Cohesión alrededor de un proyecto de la nación	0
Precisión de objetivos estratégicos y políticas gubernamentales	1
Planeación y control por objetivos y metas.	1
Calidad de los servicios	2
Precisión de funciones y responsabilidades, autoorganización	0
Comunicación ágil y transparente	0
Realimentación según ajustes de políticas y variables nacionales	0
Autoevaluación	1
<i>II. Capacidad del funcionario público: sobre 20 puntos</i>	

³² MARTINEZ Fajardo, Carlos Eduardo. Ibidem.

Nivel de capacitación: secundaria, técnica, profesional	2
Desarrollo del personal: capacitación en el cargo, ascensos	2
Nivel de satisfacción: salarios, reconocimiento, motivación trabajo	5
<i>III. Capacidad y efectividad del presupuesto: sobre 25 puntos</i>	
Crecimiento real del presupuesto, inversión pública	8
Apalancamiento: capacidad de endeudamiento y costos	4
Inversión en áreas críticas económicas y sociales	4
Grado de confiabilidad del sistema contable y estadístico	2
<i>IV. Capacidad de direccionamiento de la investigación tecnológica: 20 puntos</i>	
Adquisición de nuevos equipos	4
Mejoras en los procesos e insumos de producción	2
Diseño de nuevos productos y servicios	2
Conocimiento y utilización de servicios de asistencia técnica	4
<i>V. Capacidad de expansión de recursos físicos: sobre 5 puntos</i>	
Capacidad inicial instalada	1
Eficiencia en la utilización de instalaciones. Inicial y actual	2
Programa de expansión de instalaciones	1
<i>VI. Efectividad de interacción con variables externas sobre 10 puntos</i>	
Planeación estratégica para contingencias	6
PORCENTAJE DE EVALUACION DE EFICACIA /100	57

Basado del Modelo SEEO, C.E. Martínez Fajardo

5.2 Conclusiones y recomendaciones

El municipio y el Estado son organizaciones sociales dinámicas e interdependientes, enormemente complejas, cohesionadas por un territorio, unas normas propias, capacidad de gobierno limitada por la estructura social local, nacional e internacional.

En México el proceso de modernización de la gestión municipal se ha basado en las estrategias de descentralización, participación y eficiencia. Ese proceso no ha logrado los resultados esperados entre otros factores por la tendencia a transferir mecánica y formalmente conceptos, modelos y técnicas de gestión apropiados para otras

realidades pero no para la cultura y características propias de la gestión municipal en nuestro país.

Se requiere una visión nueva y dinámica de la gestión municipal que favorezca la contextualización de esas técnicas modernas según criterios coherentes con las condiciones, la cultura y las necesidades sociales de la sociedad cozumeleña. Se ha propuesto un enfoque de sistema de gestión integral orientado a la interacción con individuos y organizaciones locales y nacionales, en función del desarrollo potencial de la colectividad, el mejoramiento del proceso integrado de planeación y control, con criterios de participación democrática real y distribución equitativa de la productividad social.

El modelo propuesto para el Ayuntamiento de Cozumel, busca redireccionar las estrategias, buscando adaptar criterios y técnicas de gestión, enfatizando en el concepto de autoorganización y acción integrada de organizaciones del Estado, de negocios y de la sociedad civil, con el propósito de buscar mayor racionalidad social para motivar a la comunidad a aumentar su capacidad de cooperación y producción a través de la distribución social de los aumentos de productividad.

De primordial interés en el fortalecimiento municipal ha sido el análisis y debate de las propuestas encaminadas a mejorar la situación financiera del municipio para permitirle ejercer con autonomía y a plenitud las facultades y competencias que expresamente le reserva la Constitución y para contribuir a la satisfacción de las necesidades más apremiantes de la comunidad.

Tema central de la agenda política nacional, es el municipio, y su fortalecimiento se dará en la medida en que le sean asignadas potestades tributarias, como por ejemplo otorgarle el poder para establecer contribuciones; y se le permita participar en funciones que hoy han sido monopolio de la Federación, como la recaudación y fiscalización de contribuciones federales por ejemplo, o la colaboración en las tareas que permitan incrementar los insignificantes ingresos tributarios.

En este sentido, este punto sin duda será importante dentro del proceso de reforma política de nuestro país; el proyecto que contribuirá a mejorar sustancialmente en algunos casos, los ingresos de algunos municipios por concepto de impuestos a la propiedad inmobiliaria, al proponer lo relativo a la inclusión como sujetos obligados a su pago, a los organismos descentralizados y las empresas paraestatales por los bienes del dominio público, cuando se utilicen para fines administrativos o propósitos distintos a los de su objeto público.

Por otro lado, la alternancia política en el país ha permitido el surgimiento de tendencias a la innovación en el quehacer de los municipios. Ahora se pone mayor énfasis en la importancia de hacer de los aparatos de gobierno organismos competitivos, de alta calidad en su desempeño y enfocados primordialmente al servicio de los ciudadanos.

Hay que asumir la reforma de la burocracia como una necesidad para relegitimar socialmente a las instituciones y para superar una herencia del viejo régimen político: el divorcio entre la ética y el quehacer público.

Los tiempos de alternancia que vive el país son muy propicios para comenzar a desligar a la burocracia pública de los intereses político-partidistas, y a cambio favorecer su profesionalización, controlar su productividad e institucionalizar su responsabilidad ante la sociedad a la que sirve³³.

La innovación, la profesionalización, la búsqueda de la elevación de la calidad en el desempeño, la pertinencia en el otorgamiento de los bienes y servicios, la rendición de cuentas, etc. son grandes y complejos retos que los municipios necesitan asumir. Debe admitirse que la vieja herencia recibida en la alternancia política iniciada en 2000 muestra que la operación real de aquellas estaba supeditada en buena medida a los intereses políticos y económicos de los grupos funcionarios públicos, lo que los puso en franca contradicción con los fines y objetivos que debían cumplir al servicio de la ciudadanía.

³³ MEYER, Lorenzo: "Nuestro fenómeno burocrático, Periódico Reforma, 31-V-2001

El análisis de este complejo proceso de innovación, impulsado también por las tendencias que al respecto se da en el ámbito internacional, debe hacerse tomando en cuenta varios factores del contexto en que se desenvuelven las instituciones:

- a) La alternancia política que obliga a un mejor desempeño de los equipos de servidores públicos ante la posibilidad real de ser desplazados por los electores.
- b) La creciente democratización de la vida política y social del país.
- c) La mayor participación y el interés de la ciudadanía en los asuntos que le afectan.
- d) El mayor peso de la opinión pública en la valoración del desempeño institucional.
- e) La puesta en vigor de la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental.

Es de importancia mencionar que en el debate sobre la reforma e innovación de la burocracia pública ya se introducen conceptos que ayudarán, en un esfuerzo de largo aliento, a profundizar la transformación de los municipios: profesionalización, especialización, planeación estratégica, misión, visión, seguridad y continuidad del servidor, capacitación y evaluación del desempeño, promoción, recompensas e incentivos y algo de gran importancia como es el código de ética.

Los teóricos del llamado paradigma pos-burocrático señalan que el principal desafío de las organizaciones públicas es canalizar las energías humanas a pensar en el trabajo socialmente útil y a desarrollarlo, enfatizando igualmente que los esfuerzos de los administradores públicos deben orientarse a producir situaciones en las que todos los equipos de servidores se sientan responsables y comprometidos en alcanzar los resultados deseables a favor de la sociedad a cuyos intereses responden. También refieren que los principales responsables de las instituciones deben impulsar la cultura organizacional, hacer planeación estratégica, identificar y comprender los intereses de los ciudadanos, plantear problemas, fomentar el compromiso de calidad, crear climas de innovación, formar equipos, rediseñar los procesos de trabajo e invertir en la preparación continua de los recursos humanos.³⁴

³⁴ BARCELAY, Michael: "Atravesando la burocracia". FCE, México, 1998.

El sistema de planeación municipal debe concebir el desarrollo de la comunidad de una manera integral, y reconocer la necesidad de la participación social en el señalamiento de las prioridades municipales y en ejecución de las acciones, abriendo espacios para que los representantes de las diferentes organizaciones sociales y privadas participen y se responsabilicen en la planeación del desarrollo integral municipal, a través de plantear sus demandas y proponer soluciones a los problemas enfrenta el municipio.

Por último, la ejecución de la política social en todos sus ámbitos, es por definición una suma de esfuerzos, de concurrencia de responsabilidades. Por ello, todo acto vertical que imponga una decisión política o administrativa, atenta contra la Constitución y anula la iniciativa y capacidad de los otros órganos de gobierno. De la Ley de Coordinación Fiscal vigente, se desprenden disposiciones de ese tipo, cuando los recursos que se asignan a los municipios tienen un destino específico o vienen etiquetados para determinados rubros de la problemática municipal. Esto impide a los ayuntamientos el cumplimiento y atención de sus proyectos.

En este nuevo orden, considero que una parte sustancial del debate que se ha venido dando en esta materia, consiste en que los municipios reciban los recursos federales sin que se limite su capacidad ejecutiva; que se le reconozca una mayor autonomía, para que con la participación de la comunidad, sus autoridades enfrenten con mejores herramientas y posibilidades el desafío de la pobreza y marginación. El nuevo federalismo, acepta que es la descentralización de funciones donde se sustenta la fuerza de la administración pública municipal.

ANEXOS

ANEXO 1

RELACIÓN DE TABLAS

Tabla	Página
Tabla 1. Perfil de los municipios en México	24
Tabla 2. Servicios básicos en el Ayuntamiento de Cozumel	50
Tabla 3. Proporción de los sectores productivos en Cozumel	51
Tabla 4. Cronología de los presidentes municipales	52

ANEXO 2

BIBLIOGRAFÍA

- Adam, Everett. "Administración de la Producción y las Operaciones". Editorial Prentice Hall. México 1991
- Aguilar Villanueva, Luis F. "El federalismo mexicano: funcionamiento y tareas pendientes", en Revista Mexicana de Sociología, año LVIII, Núm. 3, IIS-UNAM, México. 1996
- Barcelay, Michael: "Atravesando la burocracia". FCE, México, 1998.
- Burgoa Orihuela, Ignacio. "Derecho Constitucional Mexicano", Editorial Porrúa México 1996
Centro Nacional de Estudios Municipales (CNEM) "El municipio mexicano" Secretaría de Gobernación, México 1985
- Certo, Samuel C. "Administración moderna" 2a. edición. Mc Graw Hill. México 1993.
- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos
- Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Sonora.
- Díaz Cayeros, Alberto "Desarrollo económico e inequidad regional; hacia un nuevo pacto federal en México". Editorial Fundación Friedrich Naumann -CIDAC- Miguel Angel Porrúa, México 1995
- Díaz Pérez-Duarte, A. "Regenerar el Sentido del Federalismo" en: *Revista Artículo 115*. Centro de Servicios Municipales. México 1993
- Donnelly, Gibson, Ivancevich. "Fundamentos de Dirección y Administración de Empresas". Octava Edición. 1997 Ed. McGraw Hill México
- Fernández Arena José Antonio. "El proceso administrativo". Ed. Trillas. México 1973.
- Gobierno del Estado de Sonora. Boletín Oficial No.10, 2 de febrero de 1984
- Gutiérrez Salazar, Sergio Elías, (1998) "Centralismo político, descentralización administrativa: el caso del Federalismo mexicano", en Gutiérrez Garza. Esthela (Coord. Gral.), El debate nacional, T. 2, UNAM-Diana, México.
- Hampton, David R. "Administración contemporánea". 2a.edición. Mc Graw Hill. México 1987.
- Hernández Chávez, Alicia. "Federalismo y Gobernabilidad en México, en: *Federalismos Latinoamericanos: México/ Brasil/Argentina*". (Marcello Carmagnani Coord.) México, F.C.E. COLMEX 1993
- Ibarra Mendivil, Jorge Luis, "Tendencias de las finanzas públicas en Sonora", en ISAP, Finanzas Públicas y Servicios Públicos Municipales., Instituto Sonorense de Administración Pública, Hermosillo, Sonora, 1991.
- Jaramillo, José Carlos. "Dirección Estratégica". Editorial Mc Graw-Hill. México 1992
- Jiménez Castro Wilburg. "Introducción al estudio de la teoría administrativa". Ed. Limusa. México 1987.
- Jimenez Ortiz, César. "Proceso Evolutivo Constitucional", en Revista AMEINAPE No.1, México, 1996

- Kliksberg, Bernardo. "Cómo transformar el Estado? Más allá de mitos y dogmas". FCE. México, 1993.
- Koontz Harold & O'donnell Cyril. "Administración moderna". Ed. McGraw-Hill. México 1987.
- Kotler, Phillip "Dirección de la Mercadotecnia (Análisis, Planeación, Implementación y Control)" Editorial Prentice Hall Hispanoamericana S.A. México 1993
- Marcou, Gerard. "Descentralización y Democratización del Estado" [Ponencia ante la II Conferencia internacional] Toluca, Mex. 27-30 de Julio de 1993
- Marshall E. Dimock. "Principios y normas de administración". Libreros Mexicanos Unidos. México 1965
- Martínez Fajardo, Carlos Eduardo. "Administración de Organizaciones, teoría y práctica". Universidad Nacional de Colombia, Bogotá, 1989.
- Martínez Fajardo, Carlos Eduardo. "Administración de Organizaciones, productividad y eficacia". Universidad Nacional de Colombia, Santa Fé de Bogotá, 1996.
- Martínez, Pedro M. "El municipio: descentralización y democracia. Elementos para la (re)construcción del federalismo en México". Revista Gestión y estrategia. Edición en Internet Universidad Autónoma Metropolitana
- Meyer, Lorenzo, "Un tema añejo siempre actual: El centro y las regiones en la historia mexicana", en Torres, Blanca (Comp.), Descentralización y democracia en México. El Colegio de México, México, 1986
- Meyer, Lorenzo: "Nuestro fenómeno burocrático, Periódico Reforma, 31-V-2001
- Pactet, Pierre. Institutions politiques Droit constitutionnel, Masson, Paris 1986.
- Plan Estatal De Desarrollo 1998-2003, Gobierno del Estado de Sonora.
- Plan Municipal De Desarrollo, 1997-2000, H. Ayuntamiento de Hermosillo, Sonora.
- Plan Nacional De Desarrollo, 1983-1988
- Plan Nacional De Desarrollo. 1995-2000
- Presupuesto de Ingresos Municipales, 1998, Gobierno del Estado de Sonora.
- Primer Informe De Gobierno, Armando López Nogales, 1998, Gobierno del Estado de Sonora.
- Programa para un nuevo federalismo 1995-2000
- Rangel Gaspar, Eliseo. "Hacia un nuevo federalismo", en Revista AMEINAPE, No.1, AMEINAPE, México. 1996
- Reyes Ponce, Agustin. Administración de empresas. Ed. Limusa. México 1990.
- Rodríguez Potella, Marlene. "Manual de Planificación Estratégica para Instituciones Universitarias", Editorial FEDUPEL. México 1997
- Sallenave, Jean Paul. "La Gerencia Integral ¡No le tema a la Competencia, Témale a la Incompetencia!" Editorial Norma. México 1994

Serra Rojas, Andrés. "Ciencia política, la proyección actual de la teoría general del Estado" 14ª Ed., Editorial Porrúa, México, 1996

Soto, Carlos A. "Fundamentos de la autonomía municipal" en: Revista Interamericana de Planificación Vol.: XXV No. 97, Guatemala, Enero-Marzo 1992

Shroeder, Roger. "Administración de Operaciones". Editorial Mc.Graw Hill. México 1992.

Steiner, George A. "Planificación Estratégica: Lo que todo director debe saber". Editorial CECOSA. México 1998

Tena Ramírez, Felipe. "Derecho Constitucional Mexicano", 30ª Ed. Editorial Porrúa, México, 1996.

Vega Hernández, José. R. "Los retos del federalismo mexicano en los umbrales del siglo XXI", en Revista AMEINAPE No. 1. AMEINAPE, México, 1996.

Villarreal, René. "Liberalismo Social y Reforma de Estado". Ed. Nacional Financiera, Fondo de Cultura Económica. México, 1993.

ANEXO 3

RELACIÓN DE INFORMANTES CLAVE ENTREVISTADOS

Apellido y nombre	Posición	Institución
González Canto, Félix	Presidente Municipal	Ayuntamiento 1999-2002
Zetina, Javier	Secretario General	Ayuntamiento 1999-2002
Baduy, Moscoso Antonio	Contralor	Ayuntamiento 1999-2002
Cruz, Juan	Sub Contralor	Ayuntamiento 1999-2002
Latife, Sara	Dirección de Administración	Ayuntamiento 1999-2002
Vivas, Velio	Cronista de la Ciudad	Vitalicio
Marrufo, Fredy	Tesorería	Ayuntamiento 1999-2002

ANEXO 4

METODOLOGÍA PARA INDICADORES DE PLANEACIÓN Y EVALUACIÓN DE EFICACIA SOCIAL EN LA GESTIÓN MUNICIPAL

<i>I. Capacidad de gestión y productividad: sobre 20 puntos</i>	
Efectividad entre demanda y oferta de servicios, calidad de la acción interorganizacional	2
Imagen internacional	1
Cohesión alrededor de un proyecto de la nación	3
Precisión de objetivos estratégicos y políticas gubernamentales	2
Planeación y control por objetivos y metas.	2
Calidad de los servicios	2
Precisión de funciones y responsabilidades, autoorganización	2
Comunicación ágil y transparente	1
Realimentación según ajustes de políticas y variables nacionales	2
Autoevaluación	3
<i>II. Capacidad del funcionario público: sobre 20 puntos</i>	
Nivel de capacitación: secundaria, técnica, profesional	5
Desarrollo del personal: capacitación en el cargo, ascensos	5
Nivel de satisfacción: salarios, reconocimiento, motivación trabajo	10
<i>III. Capacidad y efectividad del presupuesto: sobre 25 puntos</i>	
Crecimiento real del presupuesto, inversión pública	10
Apalancamiento: capacidad de endeudamiento y costos	5
Inversión en áreas críticas económicas y sociales	5
Grado de confiabilidad del sistema contable y estadístico	5
<i>IV. Capacidad de direccionamiento de la investigación tecnológica: 20 puntos</i>	
Adquisición de nuevos equipos	5
Mejoras en los procesos e insumos de producción	5
Diseño de nuevos productos y servicios	5
Conocimiento y utilización de servicios de asistencia técnica	5

<i>V. Capacidad de expansión de recursos físicos: sobre 5 puntos</i>	
Capacidad inicial instalada	1
Eficiencia en la utilización de instalaciones. Inicial y actual	2
Programa de expansión de instalaciones	2
<i>VI. Efectividad de interacción con variables externas sobre 10 puntos</i>	
Planeación estratégica para contingencias	10
PORCENTAJE DE EVALUACION DE EFICACIA /100	

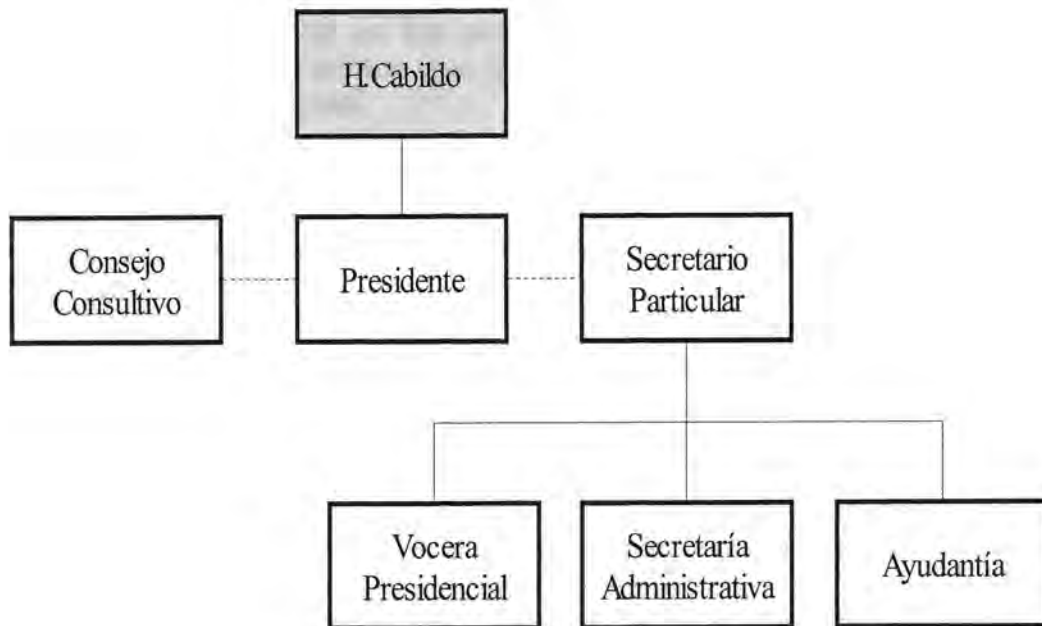
Basado del Modelo SEEO, C.E. Martínez Fajardo

ANEXO 5

MANUAL DE ORGANIZACIÓN PROPUESTO PARA LAS PRINCIPALES DEPENDENCIAS DEL MUNICIPIO DE COZUMEL, QUINTANA ROO

Objetivo.

Cumplir y vigilar que todas las leyes, reglamentos, y demás disposiciones legales de orden municipal, estatal y federal que cumplan, atender todas las demandas y necesidades de la población en general, y la representación del gobierno del municipio.



Presidente Municipal.

Superior: H. Cabildo.

Subalternos: Directores de todas las dependencias y empresas municipales.

Con base en el Artículo 35 de la Ley Orgánica Municipal, el Presidente Municipal tendrá las siguientes facultades y obligaciones:

- I.- Cumplir y hacer cumplir las Leyes, reglamentos y demás disposiciones legales, del orden municipal, Estatal y Federal y conducir las relaciones del Ayuntamiento con los Poderes Estatales y con otros Ayuntamientos del Estado.
- II.- Ordenar la promulgación y publicación de los reglamentos, acuerdos y demás ordenamientos administrativos municipales que deban regir en el Municipio.
- III.- Presidir las sesiones del Ayuntamiento y ejecutar los acuerdos y decisiones del mismo.
- IV.- Rendir al Ayuntamiento en los primeros días del mes de abril de cada año, un informe detallado sobre el estado que guarda la administración pública municipal. Esta sesión será pública y solemne.
- V.- Proponer al Ayuntamiento el número y composición de las diversas comisiones que deberán constituirse en el Ayuntamiento.
- VI.- Convocar a las juntas de vecinos de las Delegaciones y Subdelegaciones Municipales, a fin de que elijan a sus representantes y fijar las fechas y condiciones en que deba realizarse dicha elección.
- VII.- Convocar a las sesiones ordinarias y extraordinarias del Ayuntamiento, conforme a su Reglamento interior y presidir las sesiones del mismo.
- VIII.- Dirigir las actividades de la administración municipal y vigilar que los servidores públicos y empleados administrativos cumplan con las normas y programas vigentes.
- IX.- Celebrar a nombre del Ayuntamiento los convenios, contratos y demás actos jurídicos que sean necesarios para el eficaz funcionamiento de la administración municipal, en las condiciones y términos que establezca el Reglamento Interior o los acuerdos específicos que dicte el Ayuntamiento.
- X.- Proponer al Ayuntamiento las personas que deban ocupar los puestos de Secretario y Tesorero del mismo.
- XI.- Nombrar y remover a los funcionarios y empleados de la administración municipal cuya designación no está determinado de otro modo en la Ley.
- XII.- Imponer directamente por sí mismo y a través de los órganos administrativos municipales competentes, las sanciones que correspondan por violación a los acuerdos, Reglamentos y demás ordenamientos administrativos municipales.
- XIII.- Recaudar los Ingresos que se hayan establecido en favor de los municipios por la Ley de Ingresos Municipal o aprobados por la Legislatura del Estado.
- XIV.- Vigilar que el gasto público municipal se realice conforme al presupuesto de Egresos aprobado por el Ayuntamiento.
- XV.- Ordenar que se desarrollen sistemas contables y administrativos que permitan un mejor control de la ejecución del gasto público municipal que deberá remitirse a la Legislatura del Estado.

- XVI.- Formular y someter a la aprobación del Gobierno del Estado los diversos planes y programas de desarrollo urbano, de zonificación, de uso del suelo y de regularización de la tierra urbana en la entidad y participar en la representación del Ayuntamiento y en los Organismos y Comisiones Federales y Estatales creados para tal efecto.
- XVII.- Vigilar la correcta aplicación de las normas jurídicas y administrativas municipales de desarrollo urbano e imponer las sanciones por su incumplimiento.
- XVIII.- Dirigir y vigilar la correcta prestación de los servicios públicos municipales e imponer las sanciones que prevean los Reglamentos respectivos.
- XIX.- Organizar y dirigir los cuerpos de Seguridad Pública y Tránsito Municipal, con las únicas limitaciones que se establecen en el artículo 163, Fracción VIII de la Constitución Política del Estado.
- XX.- Otorgar a los particulares concesiones o permisos sobre la prestación de los servicios públicos municipales siempre que no esté expresamente prohibido hacerlo, en las condiciones, modalidades y términos que se establecen en los Reglamentos respectivos.
- XXI.- Solicitar licencia al Ayuntamiento para ausentarse del Municipio por más de 15 días.
- XXII.- Mantener las relaciones que prevean los Reglamentos y otras disposiciones administrativas, con los diversos organismos cívicos y de colaboración Municipal que existan en el Municipio.
- XXIII.- Visitar los diversos centros de población del Municipio para conocer sus necesidades y proveer a su resolución.
- XXIV.- Representar al Ayuntamiento en todos los actos oficiales o delegar esa representación.
- XXV.- Ejercer las atribuciones que le confieran las Leyes Federales o Estatales.
- XXVI.- Cooperar con las autoridades Federales y Estatales en la ejecución de normas relativas a Salud Pública, Prevención de Seguridad Civil, educación, población, trabajo, culto religioso y procesos electorales en la forma y términos que establecen las Leyes correspondientes.
- XXVII.- Las demás que le señalen los acuerdos, Reglamentos y demás disposiciones administrativas.

Consejo Consultivo

Objetivo

El consejo consultivo es un órgano de consulta del presidente municipal, cuya finalidad primordial es el estudio y análisis de los asuntos que sean puestos a su consideración y la presentación al Presidente Municipal de alternativas viables para el mejor desarrollo de la comunidad, así como para la solución de los problemas que eventualmente se presenten en la propia localidad.

Actividades.

1. Examinar las cuestiones que el Presidente Municipal le someta para su análisis, presentación de opinión y alternativas de decisión.

2. Expresar al Presidente Municipal sus puntos de vista sobre los planes y programas de desarrollo municipal y específicamente aquellos que se refieren a la localidad a la cual sirven.
3. Sugerir al Presidente Municipal la realización de estudios sobre aspectos de la vida municipal que le proporcione datos y antecedentes sobre los problemas a resolver y agreguen elementos útiles para la toma de decisiones.
4. Someter a consideración del Presidente Municipal las medidas que los miembros del consejo, consideren oportunas a fin, de mejorar y modernizar la administración pública municipal.
5. Estudiar y analizar las situaciones peculiares de la localidad que, juicio del consejo deban prevenirse con anticipación y externar su opinión al Presidente Municipal, acompañada de propuestas de la solución para la atención de la problemática planteada, si alguna medidas sugeridas implican la intervención de otros niveles de gobierno. El consejo podrá sugerir alternativas de acción para estos casos.
6. Aquellos que específicamente le señale el Presidente Municipal.

Secretario Particular.

Superior: Presidente.

Subalternos: Secretaria Privada y Ayudantía

Objetivo.

Coordinar los asuntos del presidente municipal y supervisar el trabajo realizados en las oficinas del mismo.

Actividades.

1. Organizar la agenda del Presidente Municipal.
2. Atender a las personas que acuden a solicitar audiencias con el Presidente Municipal, ofrecer soluciones a los problemas planteados o canalizar a las instancias correspondientes.
3. Informar al Presidente de los asuntos que requieran su atención y de situaciones que se presenten en las diversas dependencias del Gobierno Municipal.
4. Establecer enlace directo entre el Presidente Municipal y los funcionarios que conforman el H. Ayuntamiento.
5. Notificar a los directores que acuden en representación del Presidente Municipal a eventos en los cuales sea invitado de honor.
6. Coordinar y supervisar la correcta logística en los eventos organizados por el H. Ayuntamiento y que presida el alcalde Municipal.
7. Coordinar y supervisar la correcta logística en los eventos o giras de trabajo de funcionarios federales, estatales y municipales.
8. Revisar y clasificar la correspondencia del Presidente Municipal.
9. Supervisar el trabajo administrativo realizado por el personal de la presidencia municipal y de la ayudantía del Presidente Municipal.
10. Coordinar las visitas de cortesía oficiales de organismos extranjeros.

Vocero de la Presidencia Municipal

Superior: Presidente Municipal.

Objetivo.

Convocar y exponer a los diferentes medios de comunicación el Informe de actividades de la Presidencia Municipal.

Actividades.

1. Dar a conocer las actividades del Presidente Municipal a los medios de comunicación.
2. Coordinar las actividades de la Dirección de Comunicación Social respecto a la difusión de las actividades del Presidente Municipal.
3. Servir de enlace entre el Presidente Municipal y los medios de comunicación.
4. Organizar y convocar a los medios de comunicación a las conferencias de prensa a solicitud del Presidente Municipal.
5. Apoyar en las actividades encomendadas por su superior.

Secretaria Administrativa.

Superior: Secretario Particular

Objetivo.

Auxiliar al secretario particular del Presidente Municipal, Elaborar trabajos de mecanografía y controlar la correspondencia, así como la organización de la oficina.

Actividades.

1. Atender a las personas que acuden a la Presidencia Municipal solicitando audiencia con el Presidente Municipal y anunciar su llegada al secretario particular del Presidente Municipal.
2. Indicar a las personas que acuden a la presidencia la ubicación de las direcciones para la atención de sus peticiones.
3. Elaborar cartas de recomendación.
4. Elaborar estancias de dependencia económica, solicitudes de anuencias de patente para venta de vinos y licores, de cambio de dirección y propietario de patentes.
5. Realizar solicitudes de cambio de giro comercial, constancia de propiedad de artículos de pesca, oficios y escritos.
6. Elaborar la requisición del material de oficina.
7. Recibir la documentación dirigida al Presidente Municipal y entregar al secretario particular para su clasificación.
8. Entregar al secretario particular la correspondencia y documentos para su clasificación.

9. Fotocopiar y repartir la documentación recibida en la Presidencia Municipal y asignada a otros funcionarios.
10. Archivar la documentación ya revisada y clasificada.
11. Recibir y turnar las llamadas telefónicas.
12. Recibir los mensajes dirigidos al Presidente Municipal o al secretario particular y entregárselos en cuanto lleguen a la oficina.
13. Apoyar al secretario particular en el desarrollo de sus actividades.
14. Realizar las solicitudes de viáticos para el Presidente Municipal, ayudantía y secretario particular cuando se soliciten.
15. Transcribir los asuntos de la Presidencia para las sesiones de Cabildo.
16. Apoyar en las actividades encomendadas por su superior

Ayudantía del Presidente Municipal

Superior: Secretario Particular

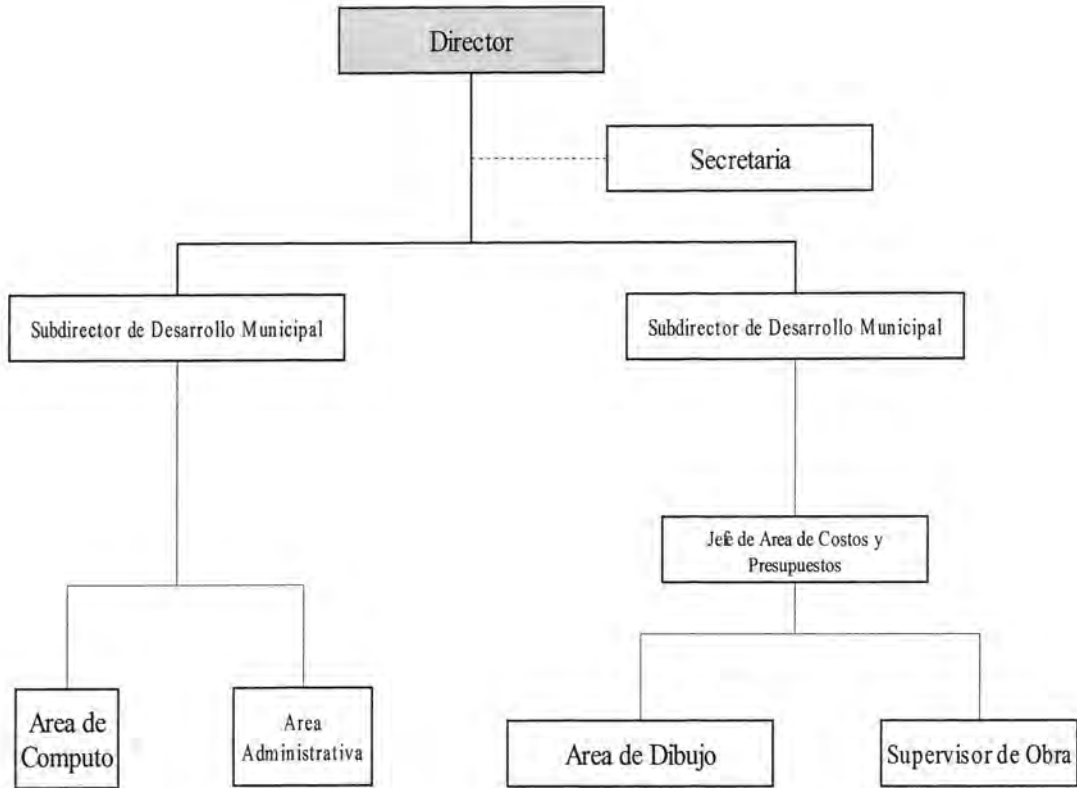
Objetivo.

Apoyar en las labores logísticas al Presidente Municipal para un eficiente desarrollo de sus actividades.

Actividades.

1. Manejar los vehículos y trasladar al Presidente Municipal a eventos y actividades propias de su cargo, en la comunidad o foráneos.
2. Apoyar como choferes, cuando así lo designe el Presidente Municipal, en el traslado de funcionarios y personas que viajen fuera de la isla.
3. Apoyar a la ayudantía del gobierno del estado en la coordinación de las giras de trabajo de funcionarios estatales y federales.
4. Trasladar documentos a revisión o firma del Presidente Municipal cuando este se encuentre fuera de sus oficinas.
5. Apoyar en las actividades encomendadas por su superior

Dirección de Planeación y Desarrollo Municipal



Director de Planeación y Desarrollo Municipal

Jefe Inmediato: Presidente

Subalternos: Secretaria, Subdirector de Desarrollo Municipal, Subdirector de Planeación.

Objetivo:

Elaborar planes y programas de inversión que contribuyan al desarrollo del municipio, así como promover y coadyuvar con la participación de los diversos sectores de la comunidad, la aplicación y permanente actualización del plan municipal de desarrollo, buscando su congruencia con los que a nivel general, regional y sectorial formulan los gobiernos federal y estatal.

Actividades:

1. Planear, organizar y controlar la obra pública a ejecutarse en el municipio.
2. Coordinar con la dirección la participación ciudadana los recorridos a las colonias para conocer las necesidades de obra pública.
3. Programar las obras a ejecutarse en el municipio, de acuerdo a las necesidades de la comunidad presentadas en la radio, TV, llamadas telefónicas y audiencias públicas.
4. Verificar que las propuestas de obra contengan los requisitos señalados por la SEPLADER.
5. Seleccionar las propuestas de obras a ejecutarse durante un ejercicio de acuerdo a la prioridad de las mismas.
6. Enviar al presidente municipal las propuestas de obra.
7. Acordar con el presidente municipal sobre las propuestas de obra.
8. El presidente municipal decide las obras prioritarias a efectuarse.
9. Enviar a la SEPLADER Chetumal las propuestas de obras para su validación.
10. Elaborar el plan anual del programa de obras del ramo 33.
11. Controlar los expedientes técnicos de las obras.
12. Participar con la dirección de participación ciudadana en la formación de los comités de obra.
13. Elaborar las licitaciones de obra pública.
14. Convocar en coordinación con el municipio y participación ciudadana a una reunión de evaluación, problemática existente, avances de la obra y respuesta a inconformidades.
15. Informar del avance de la obra.
16. Participar en la reunión para hacer entrega de la obra.
17. Finiquitar el convenio.
18. Solventar las observaciones presentadas por la contaduría mayor de hacienda en coordinación con la contraloría municipal.
19. Apoyar en las actividades encomendadas por su superior.

Subdirector de Desarrollo Municipal

Jefe Inmediato: Director

Subordinados: Auxiliar administrativo y Capturista.

Objetivo:

Evaluar y controlar las obras efectuadas con el ramo 33 y gestionar los pagos a los capturistas por las obras efectuadas con el ramo 33.

Actividades:

1. Recibir las facturas para el pago de anticipos y estimaciones de obra.
2. Elaborar convenios modificatorios de contratos.
3. Recibir y enviar a las dependencias correspondencias, los expedientes una vez integrados.
4. Elaborar evaluaciones mensuales a los avances de obras.
5. Revisar expedientes técnicos.
6. Controlar presupuestalmente las obras del ramo 33.
7. Apoyar en las actividades encomendadas por su superior.

Secretaria

Jefe Inmediato: Director

Objetivo:

Auxiliar en el trabajo al director, tomando dictados, transcripciones, mecanográficas, llevando el archivo y recibiendo a las personas que deseen hablar al director.

Actividades:

1. Atender las llamadas telefónicas, tomando nota de los recados.
2. Recibir la correspondencia y firmar de recibido.
3. Elaborar los trabajos de mecanografía.
4. Recibir a todas las personas que deseen hablar con el director.
5. Llevar la agenda del director.
6. Recordar al director los asuntos de mayor importancia.
7. Mantener en orden el archivo de la correspondencia del departamento.
8. Apoyar en las actividades encomendadas por su superior.

Auxiliar administrativo.

Jefe Inmediato: Subdirector de desarrollo municipal.

Objetivo:

Coordinar y controlar el otorgamiento de becas y desparas para el estímulo a la educación y apoyar al subdirector en el control y el archivo de los expedientes de concursos de obra.

Actividades:

1. Determinar las personas que tienen derecho a recibir los estímulos a la educación y básica.
2. Archivar toda la documentación que integran el paquete ganador de la obra licitada públicamente o por invitación restringida.
3. Entregar los paquetes descalificados del concurso a los contratistas en un plano no mayor a 15 días.
4. Apoyar las actividades encomendadas por su superior.

Subdirector de planeación

Jefe Inmediato: Director

Subalternos: Jefe de costos y presupuestos, supervisor de obra, auxiliar de obra y dibujante.

Objetivo:

Elaborar y operar programas que promuevan el desarrollo del municipio a través de acciones concertadas entre los sectores sociales y los tres niveles de gobierno.

Actividades:

Elaborar y proponer programas de inversión rentables para la realización de acciones que fortalezcan el desarrollo de las actividades económicas en el municipio.

1. Promover y coordinar la operación del programa estímulos a la educación básica y los demás programas a él asignados.
2. Apoyar las actividades encomendadas por su superior.

Jefe del área de costos y presupuestos.

Jefe Inmediato: Subdirector de planeación

Subalternos: Dibujante, supervisor de obra y auxiliar de supervisor de obra.

Objetivo:

Controlar y supervisar la calidad de las obras ejecutadas con los recursos municipales y estatales.

Actividades:

1. Realizar conjuntamente con los subalternos el levantamiento de obra.
2. Sacar los volúmenes del levantamiento de obra, para realizar los presupuestos de obra.
3. Analizar tarjetas de precios unitarios, para llegar al presupuesto real de cualquier tipo de obra.
4. Supervisar el trabajo de los subalternos.
5. Controlar y supervisar continuamente que la obra se este realizando en base al presupuesto.
6. Revisar el reporte entregado por los subalternos.
7. Recibir a las personas que vienen de otras dependencias.
8. Trabajar conjuntamente con las personas que vienen de distintas dependencias, para supervisar los avances físicos en base al calendario establecido.
9. Supervisar que las obras se estén realizando en base al calendario establecido.
10. Coordinar y realizar convocatorias de obras por medio de licitación publica, de invitación a diferentes contratistas.
11. Supervisar la documentación que llega de los diferentes contratistas.
12. Coordinar y controlar el presupuestó conjuntamente con el Presidente Municipal, Cabildo, y respectivas dependencias.
13. Realizar y enviar el trámite de expediente técnico a la ciudad de Chetumal para la validación de los presupuestos.
14. Reportar avances físicos y financieros al subdirector.
15. Reportar análisis del proceso de obra al director.
16. Apoyar las actividades encomendadas por su superior.

Supervisor de obra

Jefe Inmediato: Jefe del área de costos y presupuestos

Subalternos: Auxiliar de supervisión

Objetivo:

Verificar que la ejecución de las obras esté siendo realizada de acuerdo a la calidad de los materiales estipulados en el contrato y los procedimientos acordados, y elaborar los expedientes técnicos.

Actividades:

1. Realizar el levantamiento físico del lugar donde se va a realizar la construcción, con el propósito de contar con toda la información necesaria para Elaborar el expediente técnico.
2. Integrar expedientes técnicos
3. Elaborar el acta de entrega recepción de la obra.
4. Vigilar los trabajos ejecutados.

5. Verificar que los procedimientos y la calidad del trabajo estén de acuerdo a lo convenido.
6. Elaborar una bitácora de supervisión de cada obra.
7. Realizar levantamientos físicos del avance de la obra cuando el contratista requiera en pago por el trabajo ejecutado.
8. Recibir del contratista sus estimaciones para la revisión de los generadores, croquis, fotografías y el periodo de ejecución.
9. Generar volúmenes de obra.
10. Elaborar el presupuesto de la obra.
11. Apoyar las actividades encomendadas por su superior.

Auxiliar de supervisión

Jefe Inmediato: Supervisor de obra

Objetivo:

Apoyar en las actividades al supervisor de obra.

Actividades:

1. Apoyar en el levantamiento topográfico del lugar donde se realiza la obra.
2. Efectuar visitas a las diferentes obras para conocer el avance y la calidad de los materiales utilizados.
3. Fotocopiar toda la documentación que integran los expedientes.
4. Apoyar en la elaboración de los expedientes técnicos.
5. Apoyar las actividades encomendadas por su superior.

Dibujante

Jefe Inmediato: Jefe del área de costos y presupuestos.

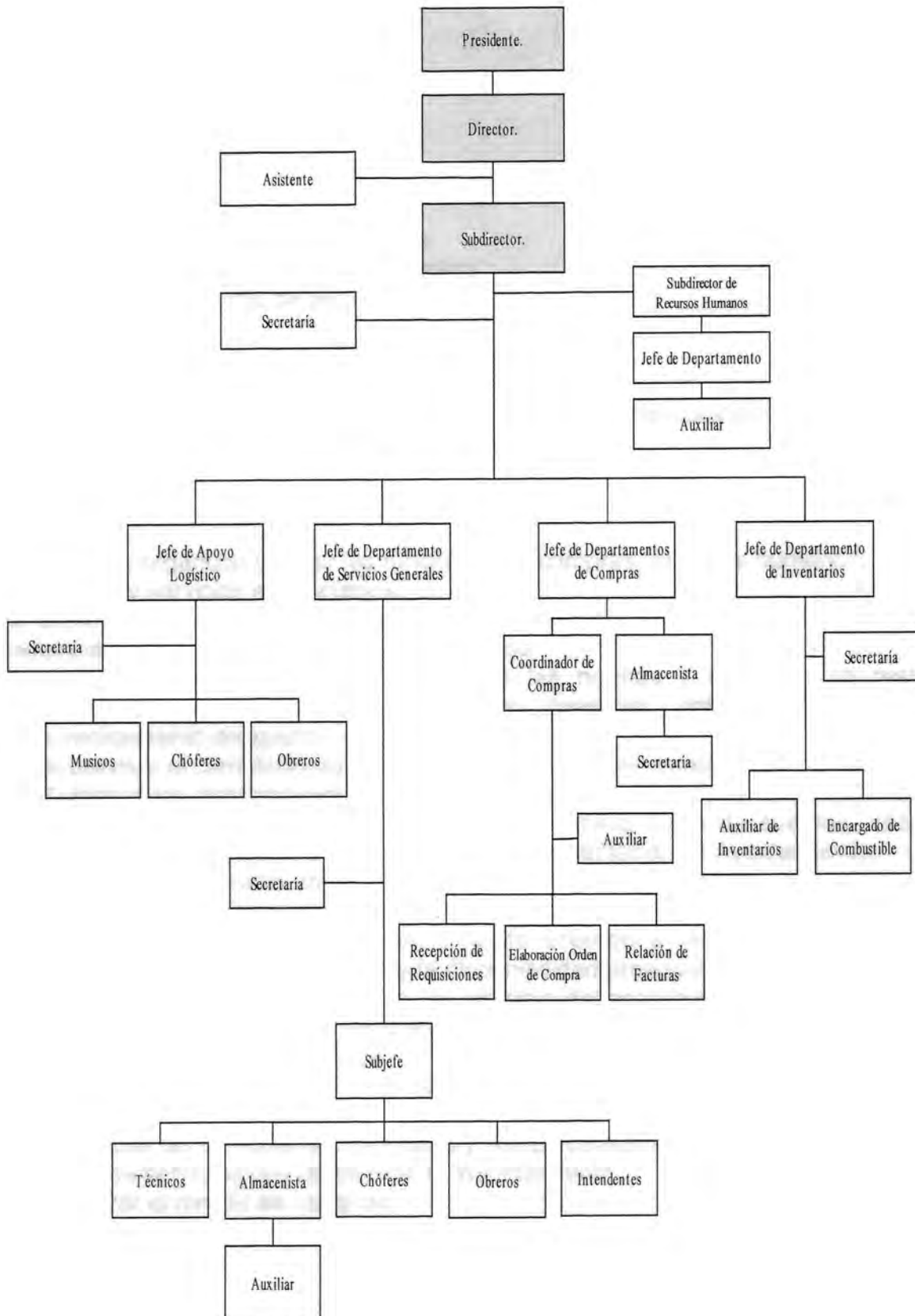
Objetivo:

Elaborar gráficamente los planos, proyectos y formatos.

Actividades:

1. Elaborar planos, maquetas, letreros, formatos, logotipos, montajes, perspectivas, levantamiento y escudos de la dirección y dependencias del ayuntamiento.
2. Apoyo a supervisores de obra en levantamiento de edificaciones.
3. Apoyo a dependencias del ayuntamiento en trabajos de presentación de dibujos.
4. Elaborar proyectos varios de obra.
5. Apoyar en el levantamiento topográfico.
6. Apoyar las actividades encomendadas por su superior.

Dirección de Administración



Director de Administración

Jefe Inmediato: Presidente Municipal

Subalternos:

Subdirector de administración

Subdirector de recursos humanos

Asistente

Secretaria

Jefe del departamento de compras

Jefe del departamento de inventarios

Jefe del departamento de apoyo logístico

Jefe del departamento de servicios generales

Objetivo:

Administrar el uso adecuado y eficaz de los recursos humanos, materiales y financieros, así como dar apoyo a las diferentes direcciones que integran el H. Ayuntamiento en materia de servicios generales.

Actividades:

1. Planear, organizar y dirigir las funciones de compras, recursos humanos, adquisición de bienes y servicios e inventarios.
2. Controlar y evaluar el desempeño de las funciones de recursos humanos, compras, adquisición de bienes y servicios e inventarios
3. Conducir y coordinar la aplicación de las normas y controles en materia de administración de recursos, así como proponer criterios para el óptimo aprovechamiento del gasto.
4. Supervisar el cumplimiento de las normas y controles establecidos por la dirección.
5. Autorizar los nombramientos, ascensos, renunciaciones, bajas, cambios de adscripción, comisiones, licencias, suplencias, control de nómina, pago de sueldos, vacaciones, estímulos y documentos de identificación para el personal del Ayuntamiento.
6. Autorizar el servicio médico y suministro de medicamentos a los trabajadores eventuales, que no se encuentran afiliados al ISSSTE.
7. Administrar los recursos financieros de acuerdo a la normatividad establecida vigente, verificando periódicamente la disponibilidad presupuestal de la dependencia.
8. Supervisar de manera periódica el ejercicio del presupuesto autorizado, así como las propuestas de ampliaciones y transferencias de recursos presupuestales, para su trámite ante la tesorería municipal.
9. Supervisar el buen uso de los vehículos oficiales y bienes inventariados que son patrimonio del H. Ayuntamiento.
10. Autorizar las compras de materiales y equipo de administración necesario, así como obtener los servicios que requiere el H. Ayuntamiento.
11. Integrar el comité de compras.
12. Autorizar la firma de convenios por servicios generales, que se contraten con proveedores.

13. Dirigir y coordinar el control de inventarios de la dependencia por medio de la actualización de los resguardos de los bienes muebles.
14. Autorizar el apoyo logístico y de servicios a las diferentes áreas del Ayuntamiento en la realización de eventos
15. Efectuar las actividades encomendadas por su superior.

Subdirector de Administración

Jefe inmediato: Director de Administración

Subalternos:

Subdirector de recursos humanos

Secretaria

Jefe del departamento de compras

Jefe del departamento de inventarios

Jefe del departamento de apoyo logístico

Jefe del departamento de servicios generales

Objetivo:

Supervisar el uso adecuado y eficaz de los recursos humanos, materiales, financieros y apoyos de servicios generales y logística que requieran las diferentes direcciones que integran el H. Ayuntamiento.

Actividades:

1. Supervisar el proceso de contratación de personal, movimientos de altas, bajas, incapacidades y pagos de nóminas.
2. Supervisar el cálculo de las obligaciones y prestaciones de los empleados.
3. Supervisar el envío de los reportes e informes de obligaciones (ISSSTE, SAR, PRESTAMOS ISSSTE, etc.) a la tesorería municipal para su pago.
4. Coordinar las adquisiciones de las necesidades que requieren las diferentes direcciones que integran el H. Ayuntamiento.
5. Analizar y verificar junto con el Director de Administración, los comparativos de cotizaciones, padrón de proveedores y minutas de adquisición que emita el comité de compras.
6. Supervisar la aplicación del presupuesto asignado a cada dirección.
7. Supervisar el control del inventario de los bienes muebles e inmuebles del H. Ayuntamiento de acuerdo a los lineamientos establecidos por la Dirección de Administración.
8. Coordinar y vigilar que se de el apoyo logístico y de servicios generales necesario para la realización de los actos cívicos, sociales, culturales y deportivos que lleve a cabo el H. Ayuntamiento.
9. Supervisar que se de mantenimiento y rehabilitación a los edificios e instalaciones del H. Ayuntamiento.

10. Supervisar el suministro de combustible a los vehículos propiedad del H. Ayuntamiento.
11. Efectuar las actividades encomendadas por su superior.

Subdirector de Recursos Humanos

Jefe inmediato: Subdirector de Administración

Subalternos:

Jefe de Departamento

Auxiliares

Objetivo:

Supervisar que las actividades que corresponden a la Subdirección de recursos humanos se ejerza de acuerdo a los lineamientos establecidos, elaborar con eficiencia y puntualidad las diferentes nominas con que cuenta el H. Ayuntamiento, así como las prestaciones y obligaciones a que tiene derecho el trabajador.

Actividades:

1. Supervisar el proceso de selección de empleados del H. Ayuntamiento.
2. Contratar al personal para cubrir las plazas vacantes.
3. Atender las inconformidades que presenten o demande el personal del H. Ayuntamiento.
4. Supervisar los movimientos de personal que afectan la nomina (altas, bajas, cambios de adscripción, incapacidades, faltas, etc.)
5. Elaborar las nominas. (Nomina quincenal ISSSTE, nomina de compensaciones, nomina de supernumerarios, nomina de apoyos, nomina semanal).
6. Calcular y capturar el pago del 2% SAR y 5% vivienda.
7. Solventar ante las autoridades correspondientes, los requerimientos de información por concepto de recursos humanos.
8. Elaborar los finiquitos de los empleados dados de baja.
9. Calcular y elaborar el aguinaldo anual.
10. Participar en la elaboración de anteproyecto de presupuesto en lo correspondiente a los recursos humanos del ayuntamiento.
11. Supervisar y controlar la plantilla del personal.
12. Elaborar análisis del impacto por incremento de sueldo que presenta el H. Ayuntamiento.
13. Gestionar y solicitar los prestamos del ISSSTE.
14. Efectuar las actividades encomendadas por su superior.

Jefe del departamento de recursos humanos

Superior: Subdirector de recursos humanos

Subalternos:
Auxiliares

Actividades:

1. Registrar y afiliar a los empleados y trabajadores del Ayuntamiento.
2. Elaborar y entregar al ISSSTE formatos de bajas y modificaciones de salarios de los empleados del ayuntamiento.
3. Elaborar las tarjetas de entrada del personal del Ayuntamiento.
4. Elaborar el reporte de faltas e incapacidades del personal.
5. Crear los expedientes del personal de nuevo ingreso.
6. Elaborar y tramitar los prestamos del ISSSTE.
7. Elaborar hojas de servicio de los empleados.
8. Elaborar y tramitar los seguros de vida de los trabajadores.
9. Elaborar las altas del SAR, de los empleados de nuevo ingreso.
10. Elaborar vales de despensa quincenal y semanal.
11. Depurar periódicamente los documentos y expedientes que sean sujetos de baja.
12. Elaborar oficios varios, invitaciones, circulares, constancias y demás trabajos de mecanografía.
13. Concentrar y archivar las copias de las diferentes nominas.
14. Recibir la documentación dirigida a la subdirección de recursos humanos.
15. Elaborar carpetas y archivar documentación de las diferentes direcciones.
16. Efectuar las actividades encomendadas por su superior.

Auxiliar de recursos humanos

Jefe inmediato: jefe del departamento de recursos humanos

1. Recibir documentación de las diferentes direcciones.
2. Recibir y llevar el control de los permisos y vacaciones de los empleados.
3. Elaborar las autorizaciones de vacaciones.
4. Revisar y elabora las tarjetas de asistencia del personal.
5. Enviar documentación al banco para tramite y elaboración de las tarjetas de nomina.
6. Seleccionar la documentación recibida y se pasa a firma para su autorización
7. Concentrar y archiva en los expedientes de los trabajadores los oficios y documentos correspondientes.
8. Elaborar requisiciones para solicitar material de oficina.
9. Seleccionar y entrega por direcciones los estados de cuenta del SAR.
10. Apoyar en las diferentes actividades del departamento.
11. Archivar en los expedientes la documentación del ISSSTE.
12. Verificar los descuentos por préstamos del ISSSTE aplicados al personal del ayuntamiento.

13. Llenar los formatos de seguro de vida de los empleados.
14. Archivar las copias de las nominas.
15. Seleccionar por departamento los estados de cuenta del SAR.
16. Efectuar las actividades encomendadas por su superior.

Jefe del Departamento de Inventarios.

Jefe Inmediato: Subdirector de Administración.

Subordinados:

Auxiliar de Inventarios
Auxiliar de combustible
Asistente

Objetivo:

Identificar, controlar e informar en tiempo y forma, acerca de los bienes muebles e inmuebles, propiedad o en custodia del Ayuntamiento de Cozumel, definir e implantar las estrategias para un adecuado control de los inventarios, revisar y dar el visto bueno a los controles del combustible y mantenimiento de los vehículos.

Actividades:

1. Identificar los bienes muebles e inmuebles que han sido entregados a la actual administración por su antecesora a través de las actas de entrega recepción correspondientes.
2. Cotejar con los resguardos existentes la responsabilidad de los funcionarios y empleados del H. Ayuntamiento con respecto a los bienes muebles e inmuebles propiedad del H. Ayuntamiento de Cozumel.
3. Verificar contra la documentación existente (facturas, pedimentos de importación, recibos, oficios, copias de facturas, cartas factura) la propiedad legal de los bienes; o en su caso, proponer las medidas a adoptar para regularizarla o legitimarla.
4. Recibir del departamento de compras o de la Dirección de Egresos la documentación de los bienes de nueva adquisición que por su naturaleza se considere que forman parte del Activo Fijo o únicamente para efectos de control interno, para cotejar con la documentación que habrá de recibirse de la Dirección de Contabilidad.
5. Clasificar y codificar conforme al catálogo, con el número correspondiente los bienes recién adquiridos, para fincar la responsabilidad del usuario a través de los resguardos.
6. Ingresar al programa de inventarios los bienes de nueva adquisición que hayan cumplido con el punto anterior.
7. Verificar la entrega física de los bienes para estar en condiciones de asignar y delimitar el grado de responsabilidad del personal del H. Ayuntamiento con respecto a los bienes de activo fijo y aquellos que aún no lo siendo, por sus características deben ser resguardados para efectos de control interno.

8. Elaborar los resguardos de bienes, sean o no de activo fijo de acuerdo a sus características, solicitando la firma del usuario directo y el director de su área correspondiente.
9. Coordinar los trabajos de inventarios físicos y supervisar el uso de los bienes muebles e inmuebles.
10. Comparar las existencias físicas entre el inventario más reciente y el último, reportando a la Dirección de Administración las diferencias detectadas para su debida aclaración.
11. Elaborar las actas administrativas por aquellos bienes que no fueron detectados durante el recuento físico.
12. Realizar y dar seguimiento a las transferencias que sean solicitadas por cualquier área del H. Ayuntamiento. Mantener bajo resguardo toda evidencia documental que avale las altas y bajas del activo fijo propiedad del H. Ayuntamiento de Cozumel.
13. Definir en comunicación con el Director de Administración y el Contralor Municipal el destino de los bienes que hayan sido dados de baja.
14. Supervisar el suministro del combustible, dando el visto bueno a los reportes que para tal fin se adopten.
15. Supervisar y dar el visto bueno a la bitácora de mantenimiento del parque vehicular, de conformidad con las órdenes de compra y de servicios emitidas por el departamento de compras.
16. Efectuar las actividades encomendadas por su superior.

Auxiliar de Inventarios.

Jefe Inmediato: Jefe del Departamento de Inventarios.

Objetivo:

Apoyar al jefe del departamento de inventarios en la implementación de las estrategias apropiadas para un adecuado control de los bienes muebles e inmuebles.

Actividades:

1. Participar en el recuento físico del mobiliario y equipo, equipo de cómputo, vehículos y sus accesorios, edificios y herramientas con la periodicidad necesaria.
2. Mantener el archivo de la documentación que avala la propiedad del Ayuntamiento sobre los bienes en cuestión.
3. Informar al jefe del departamento sobre cualquier anomalía detectada al momento de realizar el inventario correspondiente.
4. Presenciar la entrega física de los bienes de nueva adquisición
5. Recibir físicamente los bienes en trámite de transferencia o baja para almacenarlos.
6. Elaborar los resguardos del mobiliario y equipo así como de los vehículos.
7. Mantener bajo resguardo el archivo de los inventarios realizados al mobiliario y equipo.
8. Auxiliar al encargado de los inventarios recopilando y archivando toda la documentación soporte del mobiliario y equipo, así como de los vehículos.

9. Llevar el control de la numeración consecutiva de los bienes .
10. Asignar el número correspondiente a los bienes de nueva adquisición.
11. Verificar físicamente el estado del mobiliario y equipo.
12. Mantener bajo resguardo el archivo de los inventarios realizados a los vehículos propiedad del Ayuntamiento.
13. Auxiliar al encargado de los inventarios recopilando y archivando toda la documentación soporte del parque vehicular.
14. Llevar el control de la numeración consecutiva de los vehículos.
15. Asignar el número económico y de inventario correspondientes a los vehículos de nueva adquisición.
16. Verificar físicamente el estado de los vehículos.
17. Realizar el inventario físico de los vehículos.
18. Elaborar los resguardos del parque vehicular.
19. Efectuar las actividades encomendadas por su superior

Auxiliar de Combustible.

Jefe Inmediato: Jefe del Departamento de Inventarios.

Objetivo:

Controlar en forma clara y transparente el suministro del combustible a los vehículos del ayuntamientos autorizados para recibir las dotaciones correspondientes y tramitar en tiempo y forma el pago del combustible.

Actividades:

1. Determinar la cantidad de combustible por asignar a los vehículos
2. Proporcionar el importe para la elaboración del cheque por el pago del combustible.
3. Sellar los vales por el combustible que serán pagados
4. Tramitar y realizar el pago del combustible.
5. Solicitar el sello de la gasolinera para los vales pagados previamente.
6. Entregar los vales de combustible o tarjetas a los funcionarios y empleados autorizados debidamente.
7. Elaborar la bitácora en función del consumo de combustible
8. Elaborar el reporte mensual de consumo de combustible por departamentos.
9. Efectuar las actividades encomendadas por su superior.

Asistente.

Jefe Inmediato: Jefe del Departamento de Inventarios.

Objetivo:

Apoyar al jefe del departamento de inventarios y a sus compañeros en las tareas propias del departamento, manteniendo actualizado el archivo.

Actividades:

1. Examinar la documentación existente en el departamento.
2. Clasificar dicha información, señalando la que genera el departamento y la que recibe.
3. Elaborar y mantener actualizado un directorio telefónico de todas aquellas personas con las que el departamento tiene alguna relación.
4. Archivar la documentación.
5. Mecanografiar aquellos documentos que por su naturaleza lo requieran.
6. Elaborar y entregar las solicitudes y requisiciones de material de oficina, de limpieza u otros.
7. Elaborar y mantener actualizada la relación de invitados para los eventos cívicos.
8. Elaborar y vigilar que se distribuyan todos los sobres con sus respectivas invitaciones.
9. Auxiliar al jefe del departamento en el pase de lista de asistencia a los actos cívicos por parte de los funcionarios y empleados de la comuna.
10. Solicitar en forma oportuna el material de oficina, de cómputo, de limpieza, etc.
11. Efectuar las actividades encomendadas por su superior.

Jefe del departamento de compras

Jefe Inmediato: Subdirector de administración

Objetivo:

Planear y realizar las adquisiciones de insumos, mobiliario y equipo siguiendo las normas establecidas en la Ley de adquisiciones, arrendamientos y servicios relacionados con bienes muebles del Estado de Quintana Roo, para estar en condiciones de obtener el mayor beneficio para el ayuntamiento, en cuestión de calidad y precio.

Actividades:

1. Recibir las requisiciones de materiales de las diferentes direcciones.
2. Analizar los materiales solicitados, dando prioridad a las direcciones de servicios públicos municipales, servicios generales y seguridad pública, sin descuidar las requisiciones de las demás direcciones.
3. Coordinar la cotización de las requisiciones para agilizar la adquisición del producto.
4. Presentar al director o subdirector las presupuestos de adquisición para elaborar la orden de compra o servicio.
5. Supervisar la elaboración de las ordenes de compra.
6. Supervisar que al ser autorizada la orden de compra, se le notifique a la dirección solicitante para la adquisición del producto.
7. Entregar la orden de compra a la dirección de egresos para la elaboración del cheque correspondiente, cuando se trate de compras de contado.

8. Recibir el cheque para la compra de los bienes solicitados con la autorización previa del director de administración.
9. Coordinar con el encargado del almacén el suministro del material de oficina y limpieza a las direcciones solicitantes en los días estipulados para su entrega.
10. Efectuar las actividades encomendadas por su superior

Coordinador de Compras

Jefe inmediato: Jefe de compras

Objetivo:

Cotizar las requisiciones revisadas por el jefe del departamento, mediante su padrón de proveedores, consiguiendo el mejor precio sin sacrificar la calidad de los bienes que habrán de adquirirse, así como tramitar el pago al proveedor.

Actividades:

1. Recepcionar las requisiciones para su cotización.
2. Revisar que la requisición esté bien elaborada con sus respectivos datos del material que se requiera
3. Entregar la orden de compra a la dirección de egresos para la elaboración del cheque, tratándose de compras de contado.
4. Realizar la compra del material solicitado, cuando se trata de compras de contado.
5. Depositar los pagos a la cuenta que el proveedor nos haya proporcionado ya sea anticipo o pago total, cuando se trate de compras foráneas.
6. Verificar que haya llegado en buen estado y en su totalidad el material solicitado.
7. Efectuar las actividades encomendadas por su superior.

Secretaria

Jefe inmediato: Jefe de compras

Objetivo:

Elaborar las órdenes de compra y de servicio y auxiliar al jefe del departamento en la planificación de las adquisiciones, y registro de los proveedores.

Actividades:

1. Asignar a las requisiciones ya cotizadas, la partida correspondiente.
2. Elaborar las órdenes de compra
3. Archivar de manera consecutiva las copias de ordenes de compra dividido por día y mes, para cualquier duda o información.
4. Ingresar al programa de Sam 2001, las ordenes de compra para la modificación del presupuesto de cada dirección.

5. Mantener actualizado el catalogo de proveedores.
6. Recepcionar las facturas de las diferentes farmacias.
7. Elaborar el reporte de medicamentos, mensual o quincenal según lo soliciten.
8. Efectuar las actividades encomendadas por su superior.

Almacenista

Jefe inmediato: Jefe de compras

Objetivo:

Controlar y suministrar el material de oficina y de limpieza a las distintas áreas del ayuntamiento y eficientizar el uso y consumo de los materiales de limpieza y de oficina calenda rizando la entrega de los mismos.

Actividades:

1. Recibir los materiales y artículos de oficina y limpieza.
2. Elaborar un I.M.R. (informe de mercancía recibida) y darle entrada en almacén.
3. Enviar copia del I.M.R. al departamento de contabilidad.
4. Surtir todas y cada una de las requisiciones que se solicitan previa firma de autorizado
5. Llevar un control de entradas y salidas (KARDEX) de los artículos y los materiales del almacén.
6. Cotizar todas las requisiciones surtidas.
7. Elaborar un informe mensual de los artículos y materiales de oficina y limpieza surtidos, así como la cantidad y el costo de cada uno de ellos del consumo por cada mes.
8. Enviar copia del informe mensual de consumo, así como del inventario al departamento de contabilidad y a la dirección de contraloría Municipal.
9. Efectuar las actividades encomendadas por su superior.

Jefe del departamento de Apoyo y Logística.

Jefe Inmediato: Director de Administración.

Subordinados:

Secretaria
Obreros
Chóferes
Músicos

Objetivo:

Coordinar y supervisar que se cumplan todos o la mayoría de las solicitudes de apoyos, planear todos los letreros que deberán utilizarse en los distintos actos (sociales, cívicos y culturales); conducir todos los eventos cívicos, coordinar y conducir

todos los programas de "Domingos Culturales" en la plaza cívica "Benito Juárez"; y administrar el mobiliario y transporte en todas las actividades del gobierno municipal.

Actividades:

1. Planear en coordinación con la Dirección de administración los apoyos que habrán de ser atendidos.
2. Recibir las solicitudes y autorizar los apoyos extraordinarios.
3. Coordinar y supervisar la elaboración de mamparas, logotipos y otros accesorios para los eventos de carácter cívico, cultural o militar.
4. Supervisar la instalación de escenografías en los lugares donde habrán de efectuarse los eventos.
5. Fungir como maestro de ceremonias en los actos que organiza el H Ayuntamiento de Cozumel, seleccionando y dirigiendo la ambientación de las mismas.
6. Solicitar el material necesario para construir escenografías, logotipos, y accesorios.
7. Dirigir la orquesta "Cuzamil Band Show".
8. Efectuar las actividades encomendadas por su superior

Secretaría.

Jefe Inmediato: Jefe del Departamento de Apoyo y Logística.

Objetivo:

Controlar el manejo interno de los documentos que ingresan al departamento de logística, reporte de horas extras, requisición, altas, bajas, solicitud de vacaciones del personal del departamento, y organizar y archivar la documentación.

Actividades:

1. Recibir los oficios dirigidos al departamento de Apoyo y Logística y priorizar la atención de los mismos.
2. Elaborar las requisiciones de materiales.
3. Mantener el archivo de los expedientes del personal eventual para efectos de solicitar sus movimientos de altas, bajas, horas extra y finiquitos.
4. Elaborar las solicitudes de vacaciones de los trabajadores y comunicarlas a los mismos.
5. Auxiliar al jefe del departamento en la preparación de los eventos cívicos .
6. Auxiliar al jefe del departamento de Apoyo y Logística en las tareas propias del mismo departamento.
7. Suministrar los insumos necesarios para poder brindar el apoyo en tiempo y forma adecuados.
8. Efectuar las actividades encomendadas por su superior.

Obreros.

Jefe Inmediato: Jefe del Departamento de Apoyo y Logística.

Objetivo:

Brindar todo el apoyo necesario en materia de elaboración de tarimas, mamparas, logotipos, pintura, acarreo de mobiliario para los distintos eventos en que el H. Ayuntamiento participe.

Actividades:

1. Participar en el armado de las tarimas y cualquier entarimado para los eventos municipales.
2. Instalar mamparas, mesas y cualquier apero en los compromisos sociales, cívicos, federales y estatales.
3. Participar en el armado de las tarimas, mesas y mamparas, para los distintos eventos.
4. Efectuar las actividades encomendadas por su superior.

Chofer.

Jefe Inmediato: Jefe del Departamento de Apoyo y Logística.

Objetivo:

Brindar todo el apoyo necesario para la transportación de materiales, elaboración de tarimas, mamparas, logotipos, pintura, acarreo de mobiliario para los distintos eventos en que el H. Ayuntamiento participe.

Actividades:

1. Verificar las condiciones de los vehículos todos los días.
2. Revisar los niveles de aceite, anticongelante, líquido de frenos y líquido hidráulico de los vehículos antes de utilizarlos.
3. Acarrear el mobiliario y materiales que deberán usarse en el armado de cualquier escenario o letreros.
5. Ayudar a cargar los materiales junto con los obreros.
6. Efectuar las actividades encomendadas por su superior.

Músicos.

Jefe Inmediato: Jefe del Departamento de Apoyo y Logística.

Objetivo:

Participar de manera entusiasta en los eventos programados con el profesionalismo que su actividad exige.

Actividades:

1. Afinar sus instrumentos musicales.
2. Análisis e interpretación de las notas musicales
3. Preparar la música que habrán de interpretar en sus presentaciones
4. Ensayar durante la semana la música que habrán de interpretar en sus presentaciones
5. Participar en el programa "Domingos culturales" y en los diversos eventos que así les indiquen
6. Cuidar los instrumentos musicales y vigilar que se encuentren en óptimas condiciones de funcionamiento.
7. Efectuar las actividades encomendadas por su superior

Jefe del departamento de Servicios Generales.

Jefe Inmediato: Director de Administración.

Subordinados:

Secretaria
Subjefe
Técnicos
Almacenista
Chóferes
Obreros
Intendentes

Objetivo:

Coordinar y supervisar los servicios que deben de proporcionarse a todas las direcciones en materia de electricidad, plomería, aires acondicionados, mantenimiento, intendencia y otros que por su naturaleza requieran de su servicio. Mantener estrecho contacto con la Dirección de Administración para la reposición de equipo dañado o maltratado y su reparación o cambio, en oficinas, casetas de policía, áreas verdes, y demás dependencias oficiales.

Actividades:

1. Asignar el personal a las diferentes áreas de trabajo.
2. Supervisar la entrega de materiales y entrega de herramientas del almacén al personal.
3. Supervisar en general las áreas de trabajo, el avance y materiales utilizados.
4. Generar datos técnicos de las obras ejecutadas y por ejecutar.
5. Coordinar al personal subordinado.
6. Supervisar el funcionamiento del almacén.

7. Firmar los documentos oficiales.(requisiciones, notas de remisión, facturas, oficios).
8. Autorizar apoyos.
9. Firmar documentos del personal.(solicitud de vacaciones, solicitud de días económicos, solicitud de pases médicos, lista de nominas semanal y quincenal.)
10. Programar los trabajos a ejecutarse.
11. Efectuar las actividades encomendadas por su superior

Subjefe de Servicios Generales.

Jefe Inmediato: Jefe del departamento de servicios generales.

Subordinados:

Secretaria
Técnicos
Almacenista
Chóferes
Obreros

Objetivo:

Auxiliar y asistir al jefe del departamento de servicios generales en la coordinación y supervisión de los servicios que deben de proporcionarse a todas las direcciones en materia de electricidad, plomería, aires acondicionados, mantenimiento, intendencia y otros que por su naturaleza requieran de su servicio.

Actividades:

1. Verificar físicamente la asistencia del personal.
2. Asignar al personal según solicitudes de apoyo de acuerdo con el director.
3. Supervisar el avance de trabajo diario.
4. Supervisar al personal y el avance de trabajo en todas las áreas de trabajo oficina, almacén, limpieza de parques, plomería y electricidad, albañilería, áreas verdes, pintura, veladores e intendencia.
5. Realizar los trámites para la adquisición de materiales.
6. Tramitar las órdenes de compra, cheques a proveedores, y pagos en efectivo para la compra de materiales de la dirección.
7. Firmar los documentos en ausencia del director.
8. Atender las solicitudes de trabajos en ausencia del director.
9. Fotografiar las diferentes obras ejecutadas por la dirección.
10. Efectuar las actividades encomendadas por su superior.

Técnicos.

Jefe Inmediato: Jefe del departamento de servicios generales.

Objetivo:

Realizar las funciones preventivas y correctivas en todas las direcciones en materia de electricidad, plomería, aires acondicionados, mantenimiento, intendencia y otros que por su naturaleza requieran de su servicio.

Actividades:

1. Elaborar el reporte de asistencia.
2. Recibir las indicaciones del director para realizar trabajos en las diferentes áreas.
3. Elaborar las listas de material a utilizarse
4. Recibir y revisar el material.
5. Asignar el personal necesario para las tareas.
6. Realizar trabajos de electricidad, plomería e instalaciones sanitarias.
7. Elaborar el reporte de avance de trabajo.
8. Supervisar el buen funcionamiento de las bombas de agua
9. Revisar los aires acondicionados.
10. Realizar la limpieza de serpentines con liquido limpiador, limpieza con agua y detergente de filtros.
11. Reparar los aires acondicionados.
12. Reponer el gas freón a los aires que lo requieran, reparación de motores de ventiladores y cambio de termostatos.
13. Bajar y subir aires acondicionados y transporte al taller.
14. Efectuar las actividades encomendadas por su superior.

Almacenista.

Jefe Inmediato: Jefe del departamento de servicios generales.

Subordinados: Auxiliar.

Objetivo:

Controlar el suministro de materiales y custodia de los mismos, herramientas e implementos necesarios para el desempeño de los pintores, albañiles, intendentes que prestan sus servicios en el departamento de servicios generales, controlar la asistencia del personal y del archivo de obras ejecutadas.

Actividades:

1. Pasar lista de asistencia.
2. Supervisar la recepción de materiales
3. Imprimir los formatos de entradas y salidas del almacén.
4. Imprimir los formatos de mermas del almacén.
5. Imprimir los formatos para inventario físico del almacén.
6. Analizar en forma mensual los movimientos del almacén.
7. Elaborar el oficio de lista de raya semanal, en el programa Excel, entrega al director o sub-director para firma, y posterior entrega al departamento de recursos humanos.

8. Elaborar el reporte de horas extra, quincenal, en el programa Excel, entrega al director o sub-director para firma y posterior entrega al departamento de recursos humanos.
9. Apoyar en la oficina en la elaboración de oficios en el programa Word, y entregar al director o sub-director para firma.
10. Recibir las órdenes de compra y entregar al director o sub-director.
11. Revisar el reporte de material de limpieza a utilizar periódicamente, entregado por el auxiliar del almacén.
12. Entregar a la secretaria el reporte de material de limpieza para la elaboración de la requisición.
13. Controlar el inventario de mobiliario y equipo de oficina.
14. Controlar el inventario de vehículos.
15. Controlar el inventario de herramientas.
16. Controlar los archivos de obras ejecutadas por la dirección de servicios generales.
17. Procesar los datos técnicos por computadora.
18. Controlar y archivar las requisiciones, entregadas al departamento de compras, requisiciones de la dirección y requisiciones de otras direcciones.
19. Controlar la papelería, tintas, disquetes para computadora, para la elaboración de los diferentes formatos u oficios utilizados en la dirección.
20. Efectuar las actividades encomendadas por su superior.

Obreros.

Jefe Inmediato: Jefe del departamento de servicios generales.

Objetivo:

Desempeñar tareas de albañilería, limpieza de parques, limpieza de oficinas, pasillos, pintura de edificios; y en general mantenimiento preventivo a las instalaciones del ayuntamiento.

Actividades:

1. Inspeccionar el área o artículo a pintar y medir.
2. Elaborar la lista de materiales a utilizarse y entrega a la secretaria para elaboración de requisición.
3. Recibir y revisar los materiales.
4. Reportar el avance de trabajo diario.
5. Preparar el área de trabajo.
6. Realizar los trabajos de albañilería.(preparado y batido de concreto, corte de varillas de acero, construcción de nuevos cimientos, cadenas, muros de block, lozas de concreto armado, así como reparaciones y mantenimiento en inmuebles ya hechos.)
7. Operar los vehículos de transporte de personal.
8. Limpiar las áreas verdes.
9. Apoyar en trabajos diversos.

10. Cargar y transportar en el vehículo asignado, el tractor podadora y la podadora manual al lugar designado por el director, incluyendo carga de gasolina, aceite lubricante y chequeo de bujías.
11. Podar los árboles y arbustos grandes que obstruyan paso peatonal o visibilidad.
12. Recoger la basura generada.
13. Limpiar las oficinas, barrer, trapear los pisos, recoger la basura, lavar los botes de basura y limpiar los escritorios.
14. Efectuar las actividades encomendadas por su superior.

Secretaria.

Jefe Inmediato: Jefe del departamento de servicios generales.

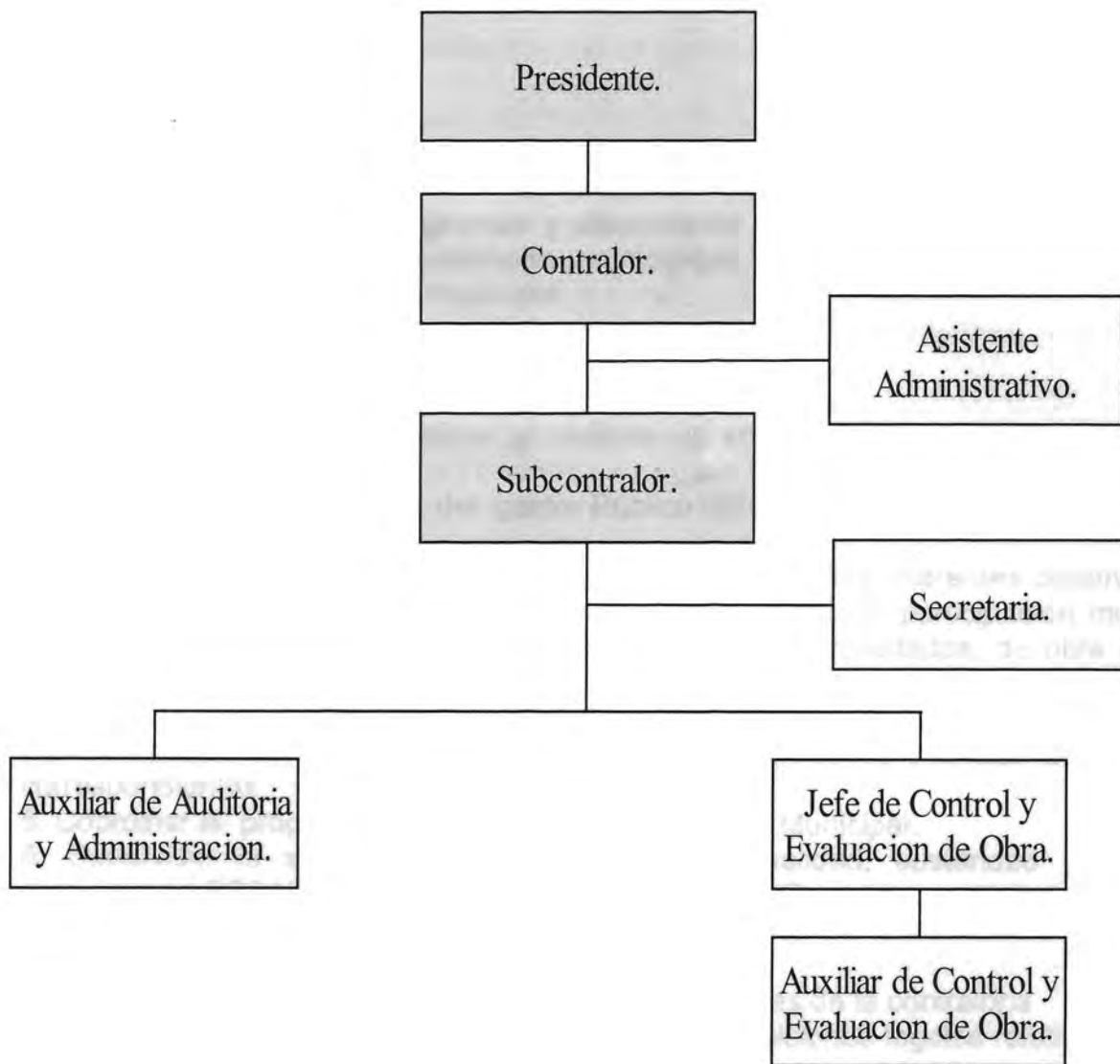
Objetivo:

Desempeñar tareas de archivo, mecanografía de documentos, requisiciones, reportes de trabajos y auxiliar al jefe del departamento en las labores propias de su actividad.

Actividades:

1. Elaborar los formatos de requisición y cotización, para firma del director y posterior entrega al departamento de compras.
2. Elaborar los formatos de solicitud de vacaciones para firma del director y posterior entrega a la subdirección de recursos humanos.
3. Elaborar los formatos de solicitud de días económicos para firma del director y posterior entrega al departamento de recursos humanos.
4. Elaborar las listas de asistencia y entrega al almacenista.
5. Recibir las órdenes de compra y entregar al jefe de servicios generales.
6. Recibir las autorizaciones de vacaciones.
7. Controlar el archivo de expedientes de trabajadores.
8. Controlar el archivo general de la dirección.
9. Recibir las solicitudes de pases médicos y tramitar en la dirección de administración.
10. Atender a las personas que se presentan a la oficina a tratar asuntos con el director, de diversa índole desde solicitud de trabajos, hasta coordinar trabajos entre dependencias.
11. Efectuar las actividades encomendadas por su superior.

Contraloría Municipal



Contralor

Jefe Inmediato: Presidente Municipal

Subalternos:

Subcontralor.

Asistente Administrativo

Objetivo:

Coordinar y evaluar los programas y sistemas de control, fiscalización y evaluación implementando en las dependencias municipales, organismos descentralizados y fideicomisos en participación municipal.

Actividades:

1. Planear, organizar y coordinar el sistema de control dentro de la Administración Pública Municipal.
2. Inspeccionar el ejercicio del gasto Público Municipal y su congruencia con el presupuesto de egresos.
3. Ejercer las funciones de evaluación y fiscalización de las diferentes dependencias municipales, organismos descentralizados y fideicomisos con participación municipal, mediante la práctica de las auditorías en la materia de resultados, de obra pública, operacional, financiera y de legalidad.
4. Efectuar las recomendaciones derivadas y en su caso elaborar las actas administrativas, pliegos de observaciones o responsabilidades y aplicar las sanciones correspondientes.
5. Coordinar el programa de la Administración Pública Municipal.
6. Supervisar la aplicación del acuerdo de racionalidad, austeridad y disciplina presupuestal ESTADO-MUNICIPIO DE QUINTANA ROO.
7. Coordinar la elaboración del Manual de Organización de la Administración Pública Municipal.
8. Supervisar las actividades administrativas y operativas de la contraloría.
9. Verificar y supervisar el cumplimiento de las disposiciones legales relativas al pago de derechos e impuestos.
10. Intervenir sistemáticamente en la celebración de convenios por el H. Ayuntamiento, concursos y fallos de obras, cambios de titulares de las dependencias e investigar los actos o conductas de los servidores públicos que puedan constituir responsabilidad administrativa.
11. Comprobar que las garantías establecidas en los contratos celebrados por el H. Ayuntamiento, se exigieron e hicieron efectivas en los casos de incumplimiento.
12. Supervisar los arqueos y conciliaciones de los saldos de fondo radicados en las cajas y con los manejadores de valores.
13. Verificar el estado que guarden los diversos fondos especiales como los revolventes, subsidios e ingresos diversos municipales.
14. Verificar y revisar que se hayan establecido y fincado las responsabilidades en los casos de mal manejo o uso indebido de los bienes del H. Ayuntamiento.

15. Supervisar que los servidores públicos no infrinjan la Ley de Responsabilidades de los Servidores Públicos.
16. Revisar convenios de colaboración con la Contraloría del Estado para la realización de auditorías.
17. Asistir a cursos de capacitación que le permitan mejorar el desempeño de sus funciones.
18. Supervisar las declaraciones patrimoniales de los funcionarios municipales.
19. Verificar la relación del programa operativo anual.
20. Intervenir en las entregas – recepción de funcionarios que manejen fondos y valores.
21. Implantar sistemas preventivos de control a las dependencias que manejen fondos y valores.
22. Recibir, verificar y autorizar el Programa Anual de Capacitación para el personal de la Contraloría.
23. Recibir propuestas en movimientos de personal (altas, bajas, modificación de salarios, etc.), de acuerdo a las necesidades del área.
24. Supervisar los trámites de obtención, enajenación, donación o arrendamiento de bienes muebles e inmuebles, verificando su uso, destino y operación.
25. Apoyar en la elaboración de trabajos especiales que el C. Presidente Municipal le solicite.
26. Efectuar las actividades encomendadas por su superior.

Subcontralor

Jefe Inmediato: Contralor

Subalternos:

Secretaria.

Auxiliar de auditoria y administración.

Jefe de control y evaluación de obra.

Objetivo:

Planear, Organizar y Coordinar la Inspección de la Cuenta Pública Municipal en las unidades Administrativas y Organismos Descentralizados, mediante la practica de auditorias Administrativas, Financieras y Operacionales.

Actividades:

1. Planear, Programar y Coordinar la Inspección de la Cuenta Pública Municipal.
2. Coordinarse con la Dirección Jurídica para la atención de las quejas de la ciudadanía relacionadas con actividades de los Servidores Públicos, ordenando las investigaciones o aclaraciones pertinentes.
3. Analizar y Responder la documentación turnada en su área.
4. Dar seguimiento al Programa de Auditoria Anual.

5. Coordinar y Vigilar el resguardo del Patrimonio Municipal por parte de las unidades Administrativas.
6. Establecer normas y lineamientos de control interno en el manejo de los recursos Municipales y Programa de Desarrollo Social.
7. Coordinar el desarrollo de las Revisiones y Auditorías.
8. Implementar métodos, técnicas y procedimientos de auditoria, para la realización y desarrollo de actividades en forma practica y responsable.
9. Dar seguimientos de observaciones a las unidades administrativas municipales, en coordinación con el supervisor de auditorías.
10. Coordinar las acciones de las Visitas domiciliaras a las direcciones municipales.
11. Verificar el destino final de los bienes muebles del H. Ayuntamiento.
12. Elaborar convenios y contratos para la recuperación de adeudos no cubiertos por servidores públicos.
13. Coordinar acciones para la recuperación de cartera vencida.
14. Solventar las observaciones originadas de las auditorías estatales a unidades administrativas municipales.
15. Atender las observaciones derivadas de los arqueos a las cajas locales y foráneas de recaudación.
16. Dar seguimiento a las auditorías administrativas, en coordinación con el supervisor.
17. Ordenar en forma periódica la realización de arqueos a fondos revolventes asignados a cada área, a efecto de verificar su correcta aplicación.
18. Dar seguimiento al programa de capacitación, de acuerdo a las necesidades del área.
19. Elaborar el informe trimestral de las actividades desarrolladas en su área.
20. Elaborar el Programa Operativo Anual de su área.
21. Elaborar el Programa de Auditoria anual de su área.
22. Recibir las Declaraciones Patrimoniales de los Servidores Públicos y ordenar las inspecciones físicas de verificación.
23. Coordinar las actas de entrega - recepción de las unidades administrativas por cambio de titulares.
24. Participar en reuniones municipales estatales y nacionales de la Contraloría, para la actualización y procedimientos de auditoria.
25. Elaborar Programas de Capacitación anual para el personal adscrito a su área.
26. Proponer al C. Contralor los movimientos del personal en el área de la Contraloría Municipal.
27. Representar o asistir al Contralor en reuniones oficiales, cuando así lo indique.
28. Efectuar las actividades encomendadas por su superior.

Asistente Administrativo

Jefe Inmediato: Director

Objetivo:

Verificar que los expedientes de obra reúnan toda la documentación necesaria para una revisión confiable y oportuna y mantener el orden en el archivo.

Actividades:

1. Mantener actualizados los directorios de su área.
2. Transmitir documentación oficial vía fax.
3. Coordinar reuniones de trabajo con su jefe inmediato superior.
4. Atender amablemente a servidores públicos y ciudadanía en general que requieran los servicios de su área.
5. Llevar el control de las llamadas telefónicas personales.
6. Verificar la correcta aplicación de multas de las boletas de infracción.
7. Determinar boletas de infracción pendientes de pagos.
8. Verificar documentación completa de empleados H. Ayuntamiento.
9. Atender las quejas y denuncias, así como el seguimiento de las mismas.
10. Integrar los movimientos de las cuentas de obras publicas.
11. Sacar copias fotostáticas de todas las pólizas, facturas y en general toda la documentación comprobatoria de obras contenidas en las pólizas.
12. Elaborar todos los oficios, cortos y escritos relacionado con obras públicas.
13. Efectuar las actividades encomendadas por su superior.

Secretaria

Jefe Inmediato: Subdirector

Objetivo:

Controlar la correspondencia, elaboración de documentos y trámites administrativos de su área.

Actividades:

1. Contestar y turnar llamadas telefónicas.
2. Tomar dictado, elaborar oficios, circulares, tarjetas informativas y demás documentos que solicite el C. Contralor.
3. Resguardar los Archivos Computacionales.
4. Mantener actualizados los directorios de su área.
5. Llevar control de la agenda y recordar al contralor los asuntos de mayor importancia y que requieran solución inmediata.
6. Transmitir documentación oficial vía fax .
7. Atender amablemente a Servidores Públicos y Ciudadanía en general que requieran los servicios de su área.
8. Llevar el control del Fotocopiado de la Documentación oficial del área.
9. Llevar el control de los sellos de la Contraloría.
10. Informar a las personas que requieran alguna solicitud de apoyo, las direcciones a las que compete cada caso.
11. Llevar el control de los resguardos de expedientes de auditorías practicadas.
12. Elaborar requisiciones de materiales diversos.

13. Controlar el servicio telefónico del H. Ayuntamiento.
14. Recibir y llevar el control de la correspondencia.
15. Efectuar las actividades encomendadas por su superior.

Auxiliar de Auditoria y Administración.

Jefe Inmediato: Subdirector.

Objetivo:

Efectuar y controlar las revisiones a las distintas funciones y operaciones realizadas por las diferentes dependencias del Ayuntamiento, a si como analizar y evaluar la documentación e información generada por las diferencias.

Actividades:

1. Coordinar la inspección del ejercicio del Gasto Publico Municipal y su congruencia con el Presupuesto de Egresos.
2. Evaluar y Fiscalizar Permanentemente las diferentes unidades administrativas del H. Ayuntamiento, Organismos Descentralizados y Fideicomisos con Participación Municipal.
3. Practicar las Auditorias correspondientes al ejercicio fiscal, así como con carácter especial que solicite el C. Presidente Municipal.
4. Coordinar y vigilar la cuenta Pública Municipal.
5. Analizar, verificar y presentar las observaciones a la glosa de ingresos y egresos Municipales.
6. Vigilar de aplicación de la auditoria administrativa.
7. Realizar un informe de las inspecciones en el Ejercicio del Gasto Publico Municipal.
8. Dar seguimiento al Programa Operativo Anual del Área.
9. Asistir y Programar cursos de capacitación para el personal a su cargo, así como para su mejor desempeño en el área.
10. Realizar informes mensuales dirigidos al C. Director de Auditoria y Administración
11. Realizar arqueos de las cajas locales y foráneas de las unidades administrativas.
12. Apoyar la elaboración de actas de entrega de recepción de cada dirección.
13. Supervisar la elaboración de oficios, memorandum, reportes y demás documentos inherentes a las auditorias Practicadas que le solicite el C. Director.
14. Llevar el control de gastos ejercidos por esta dirección.
15. Comparar el gasto ejercido con el gasto presupuesto de esta dirección.
16. Efectuar las actividades encomendadas por su superior.

Jefe de Control y Evaluación de Obra.

Jefe Inmediato: Subdirector

Subalternos: Auxiliar

Objetivo:

Controlar y Evaluar las Obras Públicas Municipales, Estatales y Federales, en su proceso global de construcción, remodelación o reconstrucción de dichas obras.

Actividades:

1. Supervisar las sesiones de apertura de obra en licitación. (Visita de Obra, Apertura Técnica, Económica y Fallo).
2. Efectuar visitas a las obras en proceso para supervisar los avances respectivos.
3. Supervisar los avances físicos de los contratos de obra, convenios adicionales y adquisiciones relativas a los mismos.
4. Participar en reuniones de los Comités de Vecinos con la finalidad de realizar las observaciones pertinentes a la Obra Pública Municipal mediante levantamiento de Minutas de Trabajo.
5. Designar las cargas del trabajo al personal a su cargo.
6. Dar seguimientos a las Obras del Catálogo de conceptos.
7. Coordinar y dar seguimiento a las observaciones y actas Circunstanciadas levantadas por la Contraloría del Estado, la Contaduría Mayor de Hacienda Estatal, o la SECODAM.
8. Dar seguimiento a las Obras Ejecutadas por dependencias del Gobierno Estatal Financiadas con Recursos Estatales que afectan la Cuenta Pública Municipal.
9. Coordinar y Supervisar Obras de Bacheo, Alumbrado Público, Pozos y toda la obra en proceso.
10. Revisar y turnar al C. Contralor la documentación recibida.
11. Dar seguimiento a todo requerimiento documental de las Obras Municipales.
12. Supervisar las Obras Municipales para conocer físicamente sus detalles.
13. Recibir las Quejas y Denuncias de la ciudadanía referentes a la obra pública Municipal, Estatal, y Federal.
14. Enviar las resoluciones de las Quejas o Denuncias a las partes interesadas.
15. Turnar al director de la Contraloría Municipal, Los Casos de incumplimiento de los Contratistas Para el trámite correspondiente.
16. Elaborar el reporte mensual del avance físico de las Obras Públicas.
17. Dar Seguimiento a la Solventación de las Actas Circunstanciadas.
18. Integrar informes periódicos sobre el estado que guardan las observaciones a las Obras condicionadas por los órganos de control externo.
19. Elaborar el Programa Operativo Anual del Área.
20. Supervisar el Programa del Ramo 33, Recursos Municipales y los Estatales.
21. Coordinar la elaboración del Programa Anual de Evaluación de Obra Municipal.
22. Elaborar el Informe Mensual de sus Actividades.
23. Apoyar al área de Contraloría Municipal.

24. Integrar y enviar la documentación de las Obras Públicas Municipales requerida por otras Direcciones Municipales y Estatales,
25. Efectuar las actividades encomendadas por su superior.

Auxiliar de Control y Evaluación de Obra.

Jefe Inmediato: Jefe de Control y Evaluación de Obra.

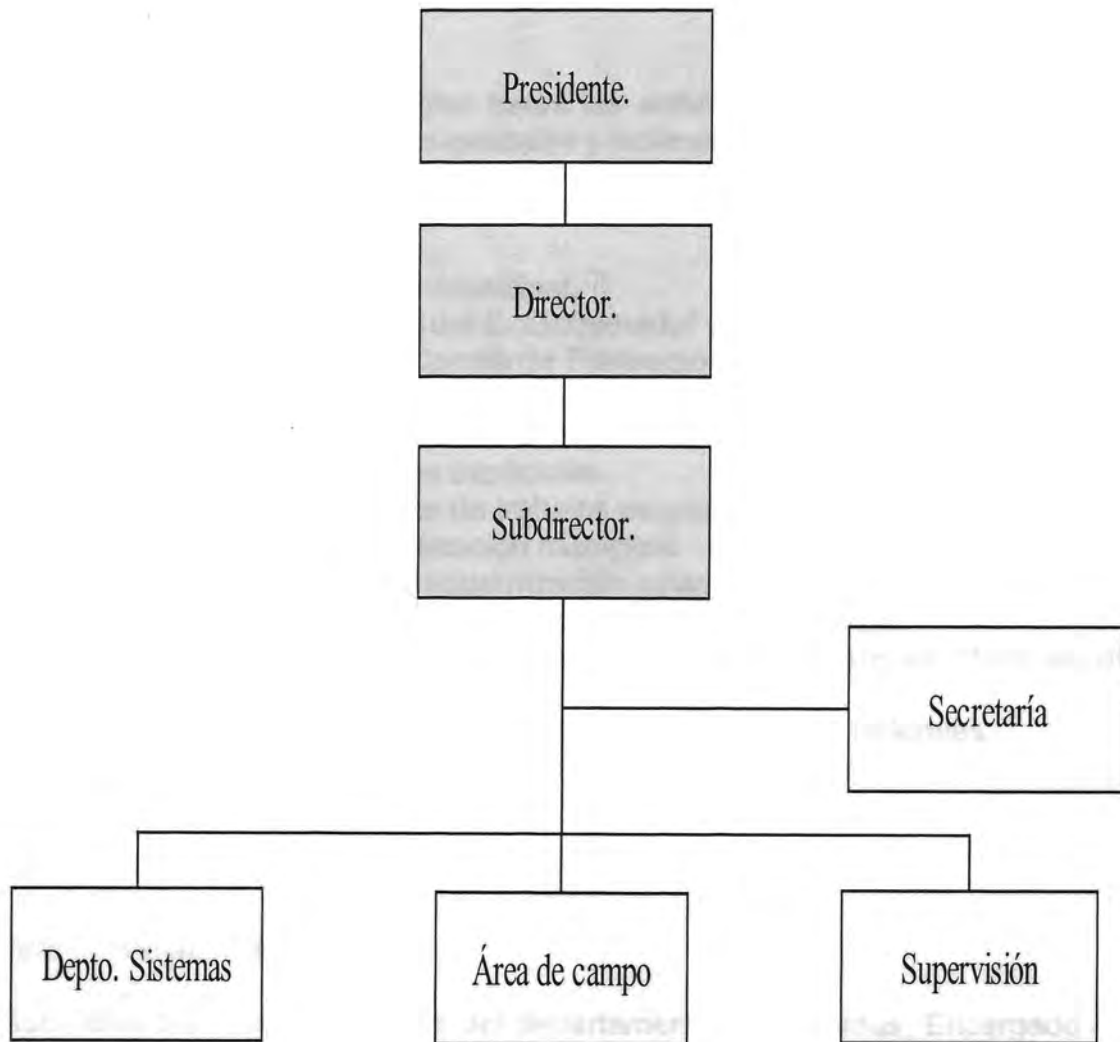
Objetivo:

Apoyar al jefe de control y evaluación de obra en las actividades que desempeña.

Actividades:

1. Participar en las sesiones de apertura de Obra Licitada,(Visita de Obra, Apertura Técnica y Económica y Fallo).
2. Efectuar visitas a las obras en proceso para supervisar los avances respectivos.
3. Revisar los avances físicos de los contratos de obra, convenios adicionales y adquisiciones relativas a los mismos.
4. Participar en Reuniones de los Comités de Vecinos con la finalidad de realizar las observaciones pertinentes de a la Obra Pública Municipal mediante levantamiento de minutas de Trabajo.
5. Efectuar Solventaciones derivadas de las observaciones y Actas Circunstanciadas levantadas por la Contraloría del Estado, la Contaduría Mayor de Hacienda Estatal, o SECODAM.
6. Integrar Expedientes Técnicos de Obras.
7. Verificar que los datos Impresos en los contratos sean correctos.
8. Integrar álbum fotográfico de los avances de las Obras.
9. Inspeccionar las Obras Municipales para conocer físicamente sus detalles.
10. Participar con los Organismos Estatales en la Supervisión de Obras.
11. Participar en los actos de Entrega-Recepción, verificando que hayan concluido de acuerdo a lo contratado y al Catálogo de Conceptos.
12. Entrega la correspondencia a las Dependencias Municipales.
13. Efectuar las actividades encomendadas por su superior.

Secretaría Técnica



Director

Jefe Inmediato: Presidente Municipal

Subalternos: Subdirector, Secretaria, Jefe del departamento de sistemas, Encargado del área de Campo, Supervisor.

Objetivo:

Programar, coordinar y ejecutar todas las actividades que vinculan a las direcciones municipales con los gobiernos estatales y federales.

Actividades:

1. Elaborar y evaluar el plan municipal.
2. Coordinar giras de trabajo del C. Gobernador y del gabinete estatal o federal.
3. Organizar COPLADEM. (Comité de Planeación del Desarrollo Municipal).
4. Programar y darle seguimiento a las audiencias públicas.
5. Elaborar informes anuales municipales.
6. Planear y coordinar eventos especiales.
7. Cumplir con las comisiones de trabajos asignadas por el presidente municipal.
8. Coordinar el comité de planeación municipal.
9. Coordinar el programa de modernización catastral.
10. Coordinar el programa de modernización del DIF municipal.
11. Llevar el control estadístico de los informes mensuales de las diferentes direcciones del ayuntamiento.
12. Participar como gestor ante las autoridades estatales y federales.
13. Efectuar las actividades encomendadas por su superior.

Subdirector

Jefe Inmediato: Director

Subordinados: Secretaria, Jefe del departamento de sistemas, Encargado del área de Campo, Supervisor.

Objetivo:

Coordinar y supervisar las actividades asignadas por el secretario técnico.

Actividades:

1. Supervisar las giras de trabajo del C. Gobernador.
2. Elaborar los informes de las actividades realizadas en el ayuntamiento.
3. Supervisar la logística en las audiencias públicas del presidente.
4. Participar como maestro de ceremonias en las audiencias públicas.
5. Coordinar eventos especiales.
6. Asistir a comisiones de trabajos asignadas por el secretario técnico o el presidente municipal.

7. Efectuar las actividades encomendadas por su superior.

Secretaria

Jefe Inmediato: Subdirector

Objetivo:

Ejecutar durante la jornada de trabajo, las encomiendas del jefe directo y realizar las actividades encomendadas propias del puesto.

Actividades:

1. Hacer y contestar llamadas telefónicas.
2. Recibir y contestar la correspondencia.
3. Hacer requisiciones de materiales diversos.
4. Archivar correspondencia, oficios y toda documentación de esta oficina.
5. Atender al público que acuda a entrevistarse con el director.
6. Llenar los formatos de ministración de viáticos.
7. Elaborar oficios, memorandums y cualquier trabajo de mecanografía.
8. Efectuar las actividades encomendadas por su superior.

Jefe del departamento de sistemas

Jefe Inmediato: Subdirector

Objetivo:

Programar y realizar trabajos en el equipo de cómputo y brindar asesoría permanente del sistema al personal de oficina.

Actividades:

1. Verificar que el Software instalado funcione correctamente y se de uso al 100%.
2. Agregar un Hardware o Software, cuando sea necesario.
3. Crear formatos para trabajos de diseño, captura e información.
4. Asesorar al personal con los nuevos programas.
5. Asesorar al personal para utilizar adecuadamente el Software y Hardware.
6. Diseñar varios formatos y presentación de varias alternativas.
7. Diseñar presentaciones en actividades a realizar.
8. Crear e imprimir la base de datos.
9. Corregir formatos para una optima vista.
10. Controlar todos los archivos.
11. Diseñar los libros del informa de gobierno.
12. Escanear fotos y darles adición en el libro del informa de gobierno.
13. Retocar fotografías.

14. Efectuar las actividades encomendadas por su superior.

Supervisor

Jefe Inmediato: Subdirector

Objetivos:

Apoyar en la realización de eventos especiales, que se realizan y coordinan en esta dirección.

Actividades:

1. Llevar el equipo necesario de apoyo para la realización de cualquier evento que organice o coordine esta dirección.
2. Acomodar sillas y el equipo.
3. Supervisar que el salón donde se va a realizar el evento este debidamente limpiado.
4. Suministrar el equipo, mobiliario y herramientas necesarias para el desarrollo del evento.
5. Llevar un control del material de oficina.
6. Repartir documentos oficiales e invitaciones para los eventos a realizarse.
7. Controlar todo el mobiliario y equipo de oficina, equipo de computo y las herramientas del ayuntamiento utilizados en los eventos efectuados fuera de las instalaciones del ayuntamiento.
8. Efectuar las actividades encomendadas por su superior.

Jefe de área de campo

Jefe Inmediato: Subdirector

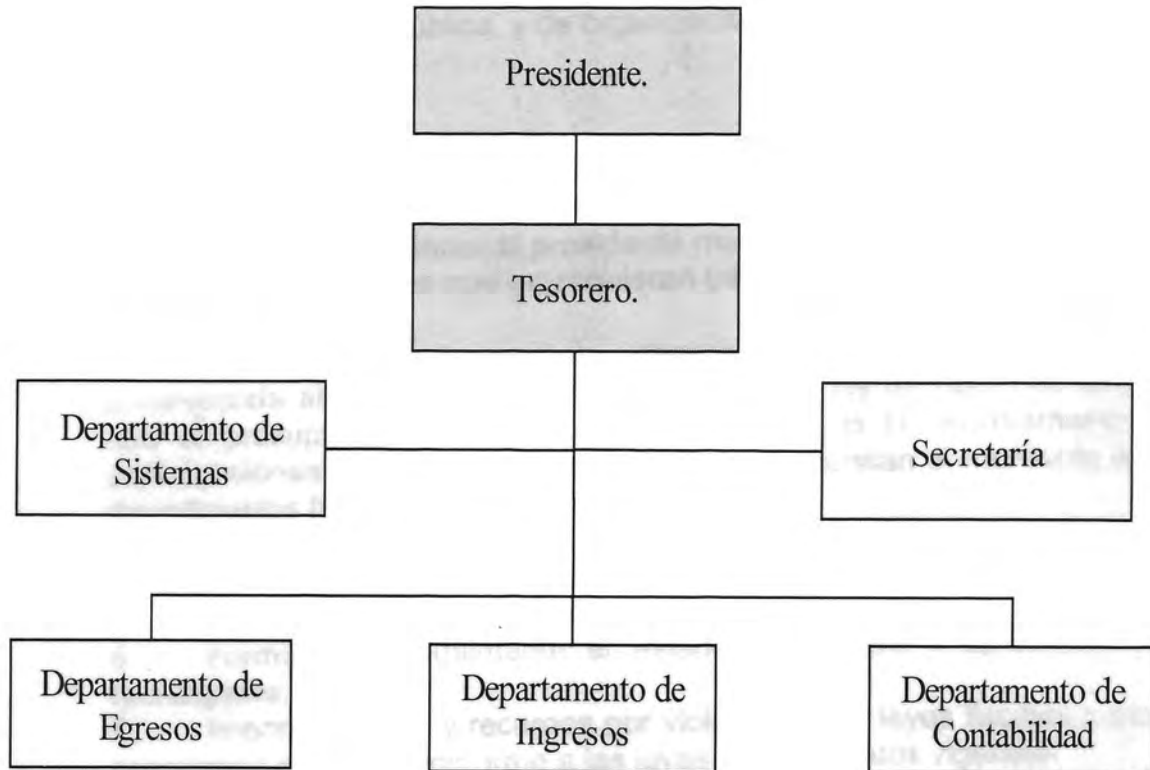
Objetivo:

Supervisar todas las actividades realizadas por la dirección.

Actividades:

1. Coordinar con el departamento de logística los eventos especiales.
2. Coordinar con las personas externas los eventos a efectuarse fuera del ayuntamiento.
3. Supervisar que el evento se realiza conforme a lo planeado.
4. Seleccionar la documentación entrante y saliente de acuerdo a su importancia o urgencia.
5. Llevar documentación oficial a las diferentes oficinas estatales o municipales.
6. Apoyar al encargado del departamento de sistemas en los trabajos de impresión.
7. Efectuar las actividades encomendadas por su superior.

Tesorería Municipal



Tesorero Municipal

Jefe Inmediato: Presidente Municipal

Subordinados: Director de Egresos, Director de Ingresos, Director de Contabilidad, Jefe del Departamento de Sistemas y Secretaria.

Objetivo:

Coordinar cabalmente actividades en materia de ingresos, gastos, deuda, patrimonio, contable, de cuenta pública, y de organización administrativa.

Actividades:

1. Cumplir y hacer cumplir la ley de hacienda de los municipios del estado y demás disposiciones legales dentro de la esfera de su competencia.
2. Elaborar y proponer al presidente municipal los proyectos de leyes, reglamentos y demás disposiciones que se requieran para el manejo de los asuntos tributarios del municipio.
3. Recaudar los impuestos, derechos, productos y aprovechamiento que corresponda al municipio de conformidad con la ley de hacienda de los municipios y con el presupuesto de ingresos aprobado por el H. Ayuntamiento, así como las participaciones que por ley o convenio le correspondan al municipio en el rendimiento de impuestos federales y estatales.
4. Vigilar el cumplimiento de las leyes, reglamentos y demás disposiciones fiscales aplicables.
5. Llevar al corriente el padrón municipal de causantes.
6. Formular mensualmente el estado del origen y aplicación de los recursos municipales.
7. Imponer multas y recargos por violación a las leyes fiscales y ejercer la facultad económica coactiva, conforme a las leyes y reglamentos vigentes.
8. Cuidar que los empleados que manejen fondos del municipio, realicen debidamente su manejo.
9. Planear y proyectar los presupuestos anuales de ingresos y egresos y representarlos al ayuntamiento a través del presidente municipal.
10. Ejercer el presupuesto de egresos y efectuar los pagos de acuerdo con los programas y presupuestos aprobados y proponer al ayuntamiento las transferencias de partidas.
11. Organizar y llevar la contabilidad del municipio y las estadísticas financieras del mismo.
12. Presentar al ayuntamiento, dentro de los primeros quince días de cada mes, la cuenta del mes anterior para su glosa.
13. Proponer al presidente municipal el nombramiento o remoción de los empleados a su cargo.
14. Los demás que le confieran las leyes y reglamentos.
15. Efectuar las actividades encomendadas por su superior.

Secretaria

Jefe Inmediato: Tesorero.

Objetivo:

Desempeñar trabajos secretariales y administrativos como soporte a la tesorería del H. Ayuntamiento

Actividades:

1. Recibir llamadas telefónicas y turnarlas.
2. Elaborar oficios.
3. Elaborar recibos de tesorería
4. Elaborar orden y requisición de compra.
5. Enviar la documentación al tesorero para se debida autorización y posterior tramite.
6. Llevar la agenda del tesorero.
7. Atender a amablemente a los visitantes de la tesorería y en su caso turnarlas con la persona adecuada.
8. Archivar la documentación que genere el tesorero en desempeño de sus funciones.
9. Apoyar en las actividades encomendadas por su superior.

Director de egresos.

Jefe Inmediato: Tesorero municipal.

Subalternos:

Control presupuestal.
Atención a proveedores.
Cuentas por pagar.
Cuentas por pagar II.
Asistente de egresos I.
Asistente de egresos II.

Objetivo:

Coordinar y supervisar las actividades que se realizan en el departamento de egresos, así como proporcionar todos los recursos técnicos y materiales para el desarrollo eficiente de las funciones del personal a su cargo.

Actividades:

1. Coordinar y supervisar las actividades que se realizan en el departamento de Egresos.
2. Supervisar las actividades que se realizan en el departamento.

3. Intervenir en la formulación de los proyectos de partidas presupuestales que afectan al departamento de egresos en sus dos versiones, tanto ordinario como extraordinario.
4. Supervisar la correcta aplicación al presupuesto de los cheques generados en el departamento.
5. Elaborar y autorizar la programación del pago a proveedores.
6. Supervisar que los pagos se realicen de acuerdo a lo programado.
7. Supervisar la elaboración del saldo diario de bancos.
8. Revisar los informes mensuales de las partidas presupuestales para conocer la fluctuación de las mismas.
9. Analizar el reporte diario de las cuentas bancarias para conocer tanto la fluctuación como el comportamiento de gastos de las cuentas bancarias a nombre del municipio.
10. Analizar periódicamente las variaciones importantes en el saldo de bancos.
11. Informar al tesorero de las variaciones importantes en los saldos de bancos y presupuestos.
12. Sugerir las transferencias de fondos a bancos o ampliación de partidas presupuestales .
13. Estudiar y proponer al tesorero las políticas de financiamiento crediticio y gasto público que se requiera.
14. Todas aquellas actividades que le sean encomendadas por el tesorero y que correspondan al desarrollo y correcto desempeño de su responsabilidad.
15. Supervisar la emisión de cheques.
16. Vigilar el control de los cheques cancelados.
17. Revisar reportes de partidas presupuestales.
18. Autorizar pagos a proveedores de acuerdo al monto establecido en los acuerdos administrativos.
19. Responder por el fondo fijo.
20. Supervisar la elaboración del saldo diario de bancos.
21. Administrar de manera eficaz el presupuesto de egresos a través de una estricta planeación de las erogaciones.
22. Proceder a la información del anteproyecto del presupuesto de egresos del ayuntamiento.
23. Supervisar el buen funcionamiento y manejo del fondo fijo.
24. Realizar y autorizar el reembolso del fondo fijo y del fondo revolvente
25. Efectuar las actividades encomendadas por su superior.

Control presupuestal.

Jefe Inmediato: Director de egresos.

Objetivo:

Controlar las partidas presupuestales asignadas a cada dirección y subdirección del Ayuntamiento, así como la aplicación del presupuesto en las mismas.

Actividades:

1. Analizar y elaborar los importes de techos financieros correspondientes a cada dirección y subdirección del ayuntamiento.
2. Aplicar al s. a. m. (sistema administrativo municipal 2001) los importes del presupuesto correspondiente a cada departamento.
3. Descargar los gastos efectuados por cada departamento a las partidas presupuestales.
4. Informar de la fluctuación presupuestal a través de reportes.
5. Apoyar a la dirección de egresos en las diferentes actividades relativas a la nómina.
6. Determinar el saldo diario de bancos.
7. Efectuar las actividades encomendadas por su superior.

Director de Ingresos

Jefe Inmediato: Tesorero.

Objetivo:

Vigilar que las contribuciones que recauda la comuna sean cobradas conforme a derecho, así como mantener un padrón actualizado de contribuyentes y las tarifas aplicables a éstos

Actividades:

1. Elaborar presupuesto de ingresos.
2. Recaudar los impuestos y derechos correspondientes al municipio.
3. Enterar al estado y la federación de las contribuciones federales en los términos de colaboración administrativa fiscal.
4. Vigilar el cumplimiento de la ley de hacienda municipal .
5. Imponer sanciones a los infractores a las disposiciones municipales.
6. Mantener actualizado el padrón de contribuyentes.
7. Elaborar modificaciones a la ley de ingresos del municipio.
8. Verificar los reportes diarios de ingresos.
9. Vigilar y calcular el Impuesto sobre Adquisición de Inmuebles.
10. Elaborar y proponer programas de apoyo a la comunidad para el pago de impuestos otorgando subsidios.
11. Vigilar y mantener actualizadas las tarifas para el cobro de derechos y productos.
12. Proponer reformas a la ley de Hacienda Municipal y su código.
13. Revisar y autorizar documentación generada por los departamentos de Ingresos.

Asistente del Director de Ingresos

Jefe Inmediato: Director de Ingresos

Objetivo:

Desempeñar funciones administrativas como soporte al departamento de Ingresos del H. Ayuntamiento

Actividades:

1. Generar concentrado de depósitos (Diario)
2. Elaborar reporte de Ingresos (Diario).
3. Generar reporte diario de ingresos.
4. Generar acumulado de ingresos mensual y anual.
5. Comparar recaudado de Ingresos con presupuesto de Ingresos.
6. Elaborar recibos de caja.
7. Elaborar concentrado de depósitos de zona federal.
8. Elaborar reporte de Cuota Anual.
9. Elaborar concentrados por multas Administrativas Federales.
10. Elaborar certificados de no adeudo de impuesto predial.
11. Elaborar participaciones.
12. Recibir llamadas telefónicas y turnarlas a los departamentos o personas correspondientes, o en su caso tomar recados.
13. Elaborar oficios
14. Archivar la documentación que se genere en el departamento.
15. Efectuar las actividades encomendadas por su superior.

Jefe de Fiscales

Jefe Inmediato: Director de Ingresos

Subordinados:

- 1 Secretaria.
- 1 Coordinador de fiscales.
- 8 fiscales

Objetivo:

Verificar el cumplimiento de las disposiciones fiscales a las que están atendidos los contribuyentes, así como coordinar y supervisar las actividades del equipo de inspectores fiscales a su cargo.

Actividades:

1. Actualizar el padrón de causantes.
2. Efectuar visitas a los negocios establecidos verificando que cumplan con lo establecido en la ley en cuanto a la inscripción y licencia de funcionamiento.
3. Efectuar requerimientos cuando el contribuyente no cuente con los permisos respectivos.

4. Sancionar al contribuyente por no estar inscrito con el padrón municipal o no hubieran solicitado la licencia correspondiente, en los términos del código fiscal municipal.
5. Realizar las inspecciones a los locales y comercios que cuentan con un horario establecido.
6. Elaborar citatorios cuando los locales y comercios que cuenten con horario establecido para elaborar, no cumplan con el.
7. Realizar requerimientos de pago cuando el contribuyente haga caso omiso al citatorio una vez vencido el plazo establecido en la ley.
8. Proceder a clausurar los establecimientos que hicieron caso omiso a las disposiciones fiscales que marca el código fiscal municipal y la ley de hacienda municipal,
9. Realizar operativos de visitas domiciliarias con el fin de detectar clandestinos.
10. Realizar decomisos de productos y/o bienes a los establecimientos de los contribuyentes que no cuenten con los permisos respectivos.
11. Conceder permisos para eventos especiales y para ventas de mercancías de conformidad en la ley.
12. Fiscalizar los espectáculos tales como bailes, circos, corridas y/o eventos que a si lo requieran.