



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE HIDALGO

INSTITUTO DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES

MODERNIZACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, EL
CASO DEL MUNICIPIO DE AJACUBA, ESTADO DE
HIDALGO.

TESIS

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.

PRESENTA: ROSA MAGDALENA CENTENO MERA

ASESOR: MTRO. JORGE RAÚL ORTA SALINAS

PACHUCA DE SOTO, HIDALGO. 2007.

En agradecimiento al Mtro. Jorge Raúl Orta Salinas, con admiración y respeto, al apoyo incondicional en el trayecto de la carrera y en la asesoría para la elaboración de éste trabajo de investigación que sin duda alguna es el sustento y las bases para crecer como profesionista.

Al Mtro. Fernando González Figueroa, por su reconocible apoyo y calidad de persona que considero, en la enseñanza desinteresada, asesoría y orientación brindada.

Con admiración y respeto a mis maestros y asesores, al apoyo brindado en ésta etapa importante en mi vida.

A mis Padres.

Sin duda sembraron una semilla, y que hoy ha germinado; y aquí ésta el fruto que hoy compenso, mil gracias por el apoyo en mi vida profesional y que estaré en deuda por siempre.

Gracias: Gabriel y Panchita

A mi hermana, Ángeles,

Agradeciéndole su estímulo, comprensión y su confianza que depositó en mí.

A mi mejor amigo que directa e indirectamente contribuyó al logro de una de mis metas.

ÍNDICE

	INTRODUCCIÓN	4
	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	7
	PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	7
	JUSTIFICACIÓN.....	7
	OBJETIVOS.....	9
	PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN.....	9
	HIPÓTESIS.....	9
	ALCANCES Y LIMITACIONES.....	10
CAPÍTULO I	MARCO TEÓRICO	11
1.1	LA PARTICIPACIÓN Y ORGANIZACIÓN CIUDADANA.....	11
1.2	EL DESARROLLO DE LA ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL.....	12
1.3	LA IMPORTANCIA DE LOS REGLAMENTOS EN LOS AYUNTAMIENTOS.....	13
1.4	CONCLUSIONES.....	14
CAPÍTULO II	ORIGEN Y ORGANIZACIÓN DEL MUNICIPIO DE AJACUBA	15
2.1	HISTORIA DEL MUNICIPIO EN MÉXICO.....	15
2.2	ANTECEDENTES DEL MUNICIPIO DE AJACUBA, HIDALGO.	17
2.2.1	PERFIL SOCIOECONÓMICO.....	17
2.2.2	RESEÑA DE LOS GOBIERNOS MUNICIPALES DE AJACUBA.....	18
2.3	IMPORTANCIA ADMINISTRATIVA MUNICIPAL.....	18
2.3.1	FUNCIONES APLICADAS POR EL H. AYUNTAMIENTO DE AJACUBA.....	19
2.4	CONCLUSIONES.....	20
CAPÍTULO III	CONTEXTO DE LA MODERNIZACIÓN ADMINISTRATIVA	22
3.1	REFORMA ADMINISTRATIVA EN MÉXICO.....	22

3.2	SIMPLIFICACIÓN ADMINISTRATIVA EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL.....	25
3.3	LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL EN LOS AÑOS 1994 – 2000.....	26
3.4	INNOVACIÓN Y CALIDAD GUBERNAMENTAL 2000 – 2006...	27
3.5	LA MODERNIZACIÓN ADMINISTRATIVA MUNICIPAL.....	29
3.5.1	EXPERIENCIAS MUNICIPALES EN DIVERSOS ESTADOS DE LA REPÚBLICA MEXICANA.....	31
3.6	CONCLUSIONES.....	36
CAPÍTULO IV	ELEMENTOS PARA EL DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO	37
4.1	METODOLOGÍA PARA LA REALIZACIÓN DE DIAGNÓSTICOS INSTITUCIONAL, ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO DEL MUNICIPIO DE AJACUBA.....	37
4.2	RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	38
4.3	RESULTADOS DEL TRABAJO DE CAMPO.....	38
4.3.1	ASPECTO JURÍDICO.....	39
4.3.2	ASPECTO ADMINISTRATIVO.....	40
4.3.3	PRESTACIÓN DE SERVICIOS PÚBLICOS MUNICIPALES....	41
4.3.4	DETERMINACIÓN DE LA OBRA PÚBLICA MUNICIPAL.....	44
4.4	INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS, GOBIERNO Y SOCIEDAD.....	45
4.5	CONCLUSIONES.....	46
CAPÍTULO V	MODELO PARA EFICIENTAR LAS LABORES ADMINISTRATIVAS EN EL MUNICIPIO DE AJACUBA, HIDALGO	47
5.1	MODELO PARA EFICIENTAR LAS LABORES ADMINISTRATIVAS EN EL MUNICIPIO DE AJACUBA, HIDALGO.....	48
5.2	INSTRUMENTACIÓN DEL REGLAMENTO INTERNO DE LA	

ADMINISTRACIÓN PÚBLICA MUNICIPAL.....	49
5.3 LA PARTICIPACIÓN Y ORGANIZACIÓN SOCIAL.....	53
5.4 LA ORGANIZACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL DE AJACUBA.....	62
5.5 CONCLUSIONES.....	69
 CONCLUSIONES GENERALES.....	 69
 ANEXO A ORGANIZACIÓN Y ESTRUCTURA DEL MUNICIPIO DE AJACUBA 2003 – 2006.....	 72
 ANEXO B CUESTIONARIO APLICADO EN EL TRABAJO DE CAMPO.....	 73
 ANEXO C ORGANIGRAMA PROPUESTO PARA LA ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL EN FUNCIONES.....	 76
 GLOSARIO.....	 77
 BIBLIOGRAFÍA.....	 80

INTRODUCCIÓN

Los gobiernos municipales en México, en las dos últimas décadas han propiciado una diversidad de estudios, encuentros y experiencias gubernamentales, en las que se estudia el papel correspondiente a los gobiernos locales, prevaleciendo carencias de recursos económicos, fragilidad de estructura administrativa, ausencia de recursos humanos profesionales y lo insuficientemente capacitados para cumplir su función gubernamental que exige la sociedad; desde este punto de vista podemos analizar que hoy en la mayoría de “los 2,439 municipios,”¹ se encuentran en posición de debilidad para conducir los asuntos de gobierno.

En éste sentido los gobiernos municipales en México presentan múltiples problemas administrativos derivados de factores que tienen que ver con su historia, su institucionalidad y con los sistemas de gobierno, políticos, económicos y sociales; pero cabe recordar que cada municipio es diferente por su territorio donde se encuentran asentados, por su población, gobierno y sus costumbres; con estos factores mencionados no se puede aplicar un cambio con las mismas dimensiones y estructura para todos los municipios, porque si así lo hiciéramos caeríamos nuevamente sobre los viejos sistemas de gobierno locales y, hoy se pretende hacer un cambio y modernizar la administración pública municipal, principalmente la de Ajacuba, del estado de Hidalgo, en Ajacuba se tiene que contemplar servicios públicos suficientes, una administración y servidores públicos eficientes, capaces de realizar sus funciones y obligaciones para que la sociedad obtenga una vida digna.

La administración pública municipal de Ajacuba en el periodo de gobierno 2000-2003, se convirtió en experiencia de alternancia política, con lo que se esperaba un desarrollo administrativo y comunitario; pero no se logró cambio alguno dentro de la vertiente administrativa.

La metodología, objeto de ésta investigación, fue posible identificarla y aplicarla en el periodo de gobierno 2003-2006, en el que se aplicó una encuesta a diez funcionarios

¹ Información retomada de la pagina de Internet, INAFED, “www.inafed.gob.mx”

públicos del municipio, a través, de ello se llegó al resultado para obtener el presente trabajo de investigación.

En referencia a la metodología de la investigación que se ocupó para poder realizar dicho trabajo de investigación; metodología que es la pauta para conocer uno de los problemas principales que afecta al municipio de Ajacuba.

En el capítulo primero se analiza el marco teórico, en el que se sujetan las bases para la sustentación del citado trabajo, a través de la importancia y necesidad que se requiere para obtener el vínculo gobierno-sociedad, iniciando por la organización administrativa y en gran parte la participación social.

En el siguiente capítulo se hace referencia al origen y organización municipal en México, iniciando con el “calpulli como organización social agrícola, donde se vio afectada con la fundación del primer ayuntamiento, en la Villa Rica de la Veracruz en el año de 1519, posteriormente en 1521 se funda el primer Ayuntamiento metropolitano de Coyoacan.”² Incluyendo también en el mismo capítulo la reformas al artículo 115 de la Constitución política de los estados unidos mexicanos, que han sido el fortalecimiento a la autonomía del municipio en México, otro aspecto importante es “la integración del municipio de Ajacuba al estado libre y soberano de Hidalgo, el 15 de mayo de 1936”, y por último se examina “la organización y funcionamiento de las autoridades del municipio en Ajacuba.”³

En el tercer capítulo se hace un análisis de los acontecimientos más importantes en los años 1976 – 2000, años de cambio, de estrategias, para la administración pública federal de México, y de ésta manera se analizan algunos modelos municipales en los que se rescatan ideas para acrecentar la evolución del municipio de Ajacuba.

² Ortega Lomelín, Roberto, “Federalismo y municipio”, editorial Fondo de Cultura Económica, México, 1999. p 20.

³ Fuente H. Ayuntamiento de Ajacuba, “Bando de policía y buen gobierno” 2001 p 62.

Posteriormente en el capítulo cuarto se presenta el diagnóstico administrativo, el cual se basó en la aplicación de una encuesta, a los funcionarios del municipio de Ajacuba. En dicho diagnóstico se hace referencia a los aspectos administrativos, recursos humanos, materiales, financieros; así como, el aspecto jurídico, en el que se analiza la ley orgánica municipal y el bando de policía y buen gobierno, por los que se rige el Honorable Ayuntamiento; también se hace hincapié a la prestación de servicios públicos y por último se interpreta el desempeño de las autoridades ante la ciudadanía como observadores del mismo.

En el último capítulo se desarrollan tres propuestas que posiblemente podrían ser el inicio de un cambio efectivo y de oportunidades, dentro de la administración pública de Ajacuba, enfocando los aspectos: organización administrativa, a su normatividad y en gran parte a la participación social.

PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

La selección del municipio de Ajacuba, como un caso importante de ser estudiado en el que se experimenta una alternancia política en el año 2000, pero sin variante alguna en el transcurso de la administración; la sociedad esperaba cambio y evolución en el territorio municipal, así como, en el propio gobierno, a todo esto es como se refleja mayor trabajo y movimiento ciudadano al presentarse las elecciones en el año 2003 en el que se regresa con el partido que ha venido gobernando al municipio en un aproximado de cincuenta años, tratando de que reflejase al municipio, y a la sociedad un cambio en lo administrativo, en lo social y principalmente en la generación y apoyo de servicios y obra pública; pero prácticamente a todo ello hubo muy poco sustento y generación de recursos económicos, por la deficiente planeación en los programas propuestos; en ésta administración que se desarrolló en los años 2003-2006, se tuvo ausencia de organización y participación ciudadana, después de propiciarse por un momento la democracia; con esto se especifica que la solución a la problemática, para obtener un municipio sin dificultades, no es la alternancia política, no es tener a la misma instancia política, período tras período, el punto clave de la problemática consiste en emprender la administración municipal, a través de la planeación, organización, en prestación de mayores servicios públicos por la administración (gobierno), para la ciudadanía y el territorio.

JUSTIFICACIÓN

El tema de modernización de la administración pública municipal fue escogido porque, en los últimos periodos de gobierno de Ajacuba, mediante las gestiones municipales que se han adquirido, se han presentado problemas de tipo institucional, administrativo y financiero, dentro del municipio, y que aun no se ha encontrado la solución para resolverlos, y hoy resulta preocupante, porque en las necesidades ya se ve un problema tan complejo; primeramente, porque el personal administrativo carece de una buena planeación en presupuestos, programas y gestiones, así también como en la iniciativa para la elaboración de los reglamentos que se consideran necesarios en la administración, posteriormente en la

visualización de las obras y servicios públicos que se requieren, así también como el fomento ante la población de la participación ciudadana y por último la apertura en la modernización y reestructuración de las áreas administrativas, para el desarrollo municipal.

Si se toma en cuenta que en el periodo de gobierno municipal 2000 – 2003 fue de alternancia política y se trató de realizar un cambio, pero que no fue posible porque realmente se siguió con la misma estructura política, al presentar un gobierno con masas sociales de poco interés para convertir las necesidades ya habidas en soluciones, y que en la administración 2003 – 2006, periodo de referencia al trabajo de investigación, no se logró avances para beneficio del municipio, ya que la distribución del ingreso, era cada vez mas desigual en las diferentes localidades que conforman el municipio, por lo que se alcanzan a distinguir los grandes rezagos económicos y sociales, caracterizados por la falta de servicios públicos, como son seguridad, bienestar social, protección a la comunidad y asistenciales, etc., que son necesarios para el desarrollo y crecimiento del municipio.

Por consiguiente, el municipio no es únicamente una entidad territorial sino también es una entidad administrativa y democrática donde los ciudadanos tenemos un espacio para fomentar nuestra participación, y hacer valer nuestros derechos, y es por ello, que es conveniente hacer una reforma administrativa municipal en donde haya transparencia de lo que se suscita en la administración, y para hacer verídico la formalidad y resolución que se expresa en los informes de gobierno.

Creo que es el momento de que los próximos servidores públicos tengan la sensibilidad, tenacidad y creatividad para poder implantar programas en los cuales se haga participe a todos los sectores de la sociedad y pueda haber un desarrollo de calidad en el municipio, ya que estamos en tiempo para enmendar las políticas públicas y formar primeramente un municipio, lleno de oportunidades para fomentar una vida digna para la sociedad.

OBJETIVOS

El Objetivo principal de esta investigación es analizar la administración pública del municipio de Ajacuba, en términos de organización y su vínculo con la sociedad; de tal forma que dicho análisis nos permita proponer un modelo alternativo con énfasis en las funciones del personal administrativo.

Objetivo Particular:

- 1) Estudiar las áreas administrativas que actúan como reguladoras del personal de la planeación municipal y, del control de la gestión municipal.
- 2) Analizar el marco normativo que rige el desempeño de las áreas administrativas.
- 3) Elaborar un modelo que permita reglamentar las funciones del personal administrativo.

PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

¿Cuáles son las deficiencias que en términos de organización presenta la administración pública municipal de Ajacuba?

¿Cuáles son los aspectos que deben incluirse en un modelo para la reglamentación de las funciones del personal administrativo?

HIPÓTESIS DE TRABAJO

1. Las principales deficiencias que en términos de organización presenta la administración pública municipal son: reglamentación de funciones administrativas, mejoramiento de las áreas administrativas, capacitación y motivación al personal administrativo.
2. No existe una adecuada reglamentación de las funciones administrativas del personal que labora en el municipio de Ajacuba; lo cual obstaculiza el vínculo entre el gobierno y la sociedad.

ALCANCES Y LIMITACIONES

- Conocer el funcionamiento administrativo del Ayuntamiento, en términos de organización de personal.
- Poder analizar el marco normativo que rige el desempeño de las áreas administrativas.
- Proponer un modelo alternativo para el mejor funcionamiento, desarrollo y organización en los aspectos administrativos, jurídicos y sociales.
- Deficiencias en respuestas a cerca de cuestionarios aplicados para el desarrollo de esta investigación.
- Ausencia de normatividad para regular las actividades entre el gobierno y la sociedad.
- Deficiencias en cuanto a la reglamentación de las funciones administrativas del personal que labora en el municipio de Ajacuba;

I. MARCO TEÓRICO

1.1 PARTICIPACIÓN Y ORGANIZACIÓN CIUDADANA

La participación social hoy es un aspecto sumamente importante para la trascendencia y organización de los gobiernos locales y, el desarrollo del mismo municipio, la participación ciudadana ante la administración municipal implica colaborar en obras y servicios públicos, en contribuir con los ingresos del municipio y así también, en brindar elementos para resguardar la integridad y el servicio de las propias autoridades en turno, es decir, en la aportación de quejas y sugerencias.

La participación de la ciudadanía en los asuntos públicos debe “ser un elemento esencial en el proceder gubernamental; es por ello que Luis F. Aguilar se plantea ¿Cómo lograr que los ciudadanos participen en la formulación, puesta en practica y evaluación de las políticas públicas? y para él, ésta en la multiplicación de los consejos consultivos en los ámbitos municipales, estatal y nacional. Estos consejos deberían ser cabida a los líderes sociales representativos y al pensamiento experto de la sociedad.”⁴

Para Enrique Cabrero, la participación ciudadana deberá darse a través “de la formulación de programas y políticas, que establezcan mecanismos permanentes de comunicación con organizaciones no gubernamentales, en el sector público.”⁵ En el que existan participación por medio de contraloría social, que sea la ciudadanía quien de con certeza la asignación de programas dentro de las comunidades.

Otro aspecto importante es lo que cita Omar Guerrero, en desburocratizar el gobierno y quitar las fronteras entre el Estado y la sociedad, para incrementar la participación organizada más vigorosa de la sociedad civil, ya que la participación es una vía de actividad continua, directa y organizada.

⁴ Arguelles Antonio y López Mandujano José Antonio, “Hacia la modernización administrativa: una respuesta de la sociedad”, Editorial Porrúa (México, 1995) p. 39.

⁵ *Ibíd.*, p. 40.

Para María Emilia Jeannette “una estructura que se antoja idónea para la participación ciudadana es la pequeña comunidad: barrio, colonia, localidad o municipio pues lo más cercano al ciudadano y a su cotidianidad.”⁶ En los problemas más agudos de cada colonia o localidad, la autoridad debiera invitar, exhortar y guiar a los ciudadanos para que se agruparan, organizaran y resolvieran, coordinadamente entre si dichos problemas.

Por lo que hago mención que la sociedad se ha encontrado en muchos problemas, muchas deficiencias y necesita tener un proceso de transformación donde encuentre participación política, económica, social, cultural, y religiosa, ya que hoy encontramos a una sociedad más preparada con ideas de superación y conocedora de sus derechos y con mayores exigencias al gobierno, por lo que la sociedad se vuelve cada vez más participativa y asume no solo el derecho, sino la obligación de hacer que sus puntos de vista sean tomados en cuenta en los asuntos públicos, por lo que se es visible que “este es el resultado natural de la evolución de la sociedad.”⁷

1.2 EL DESARROLLO DE LA ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL

Es bueno tener conocimiento que una administración pública no solo se acompaña de las áreas de: presidencia, secretaría, tesorería y seguridad pública, que podemos decir que son las unidades básicas para el desempeño de la misma, si no que también existen unidades, dependencias y el personal adecuado, que ayuden al fortalecimiento de la administración municipal para poder brindar el servicio que la sociedad busca al acercarse al gobierno y más al municipal.

Guillermo Soberón Acevedo, nos da a conocer que “los problemas que desde hace tiempo han afectado a la administración pública federal, y por que no decir también a los ámbitos de gobierno estatal y municipal, son el burocratismo, la ineficiencia y la corrupción. Una administración moderna deberá plantear esquemas de desarrollo

⁶ Ibíd. p. 43.

⁷ Ibíd. p. 46.

institucional y personal que brinden condiciones adecuadas de empleo, desarrollo personal, capacitación y productividad.”⁸

Es por ello que “Luís F. Aguilar, para eliminar el burocratismo y la ineficiencia que caracterizan a algunos casos a las dependencias públicas es necesario la introducción de sistemas y estructuras de gestión innovadores y más productivos, tales como: Descentralización interna de funciones; un esquema de funcionamiento basado más en misiones y resultados que en controles, así como formas de organización menos jerárquicas y rígidas; una mayor simplificación de trámites administrativos que promueva normas claras y sencillas, formularios accesibles y fáciles de llenar, trato amable y cordial al usuario, mecanismos de pago ágiles, reducción en tiempos de respuesta y establecimiento de canales para la recepción de inconformidades.”⁹

1.3 LA IMPORTANCIA DE LOS REGLAMENTOS EN LOS AYUNTAMIENTOS

Como se puede ver, éste aspecto de la reglamentación es importante para la organización y normatividad de una administración pública y de acuerdo al artículo 115 de la Constitución política de los estados unidos mexicanos en su fracción II señala, que “los Ayuntamientos poseerán facultades para expedir los bandos de policía y buen gobierno y los reglamentos, circulares y disposiciones administrativas de observancia general dentro de sus respectivas jurisdicciones, de acuerdo con las bases normativas que deberán establecer las legislaturas de los estados,”¹⁰ y por consiguiente la H. asamblea municipal, en uso de sus facultades que le confieren los artículos 115 de la Constitución política de los estados unidos mexicanos, así como las fracciones I y II del artículo 141 de la Constitución del estado libre y soberano de Hidalgo y la fracción II del artículo 49 de la ley orgánica municipal del estado de Hidalgo, para expedir su propia normatividad interna.

⁸ Ibíd. p. 79.

⁹ Ibíd. p. 80.

¹⁰ “Constitución Política de los estado unidos mexicanos”, editorial Fernández editores, México, 2002.

1.4 CONCLUSIONES

En este primer apartado, se trató de dejar claro, que la modernización en la administración pública es un sin número de variantes que implica evolución, cambio y desarrollo en la economía, política, administración, así como, en participación social de un país, región y municipio, que como argumenta el autor Roberto Ávalos Aguilar, solo se debe de tener “ingenio”¹¹ para fabricar las políticas públicas, necesariamente a enfoques estratégicos, con una visión totalizadora y una perspectiva a largo plazo.

¹¹ Castillo García Moisés, (Coordinador), “La administración pública de México: contexto de su modernización, UNAM, México, 1993, p. 83.

II. ORIGEN Y ORGANIZACIÓN DEL MUNICIPIO

2.1 HISTORIA DEL MUNICIPIO EN MÉXICO

El municipio en la cultura Mexica se inicia con el calpulli como organización social-agrícola de la comunidad indígena; ésta organización se vio afectada con la “fundación del primer Ayuntamiento en la Villa Rica de la Veracruz el 22 de abril de 1519”¹², y con ello se origina la división territorial en provincias, que se conformaban por pueblos, los que debían tener una cabecera llamada alcaldía mayor; siendo obligatorio crear un cabildo o consejo municipal para poder organizarse y a consecuencia de ello en “1521 se funda el primer Ayuntamiento metropolitano de Coyoacan.”¹³

Otro de los antecedentes principales es la elaboración del artículo 115 constitucional que se aborda en 1917 con el congreso constituyente, cuyo artículo trata, de la organización de los estados y municipios.

Con lo que el “1º de mayo de 1917 se le da vigencia a la Constitución política de los estados unidos mexicanos, ocupando el municipio un sitio muy destacado en la vida política, jurídica, económica y social de México.”¹⁴

Es importante mencionar que en esta constitución se concibe al municipio como, “Municipio libre y definiéndolo como la base de la organización política y de la administración pública de los estados, adoptando para su régimen interior la forma de gobierno republicano, representativo y popular, tendiendo como sustento a su división territorial y a su organización política y administrativa, conforme a las tres bases siguientes:”¹⁵

I.- Cada municipio será administrado por un ayuntamiento de elección popular directa y no habrá ninguna autoridad intermedia entre esté y el gobierno del estado.

¹² Chávez Jiménez Pedro, “Cómo administrar un municipio”, editorial Trillas, México, 2005, p. 14.

¹³ Ibíd. p. 14.

¹⁴ Ortega Lomelín Roberto, “Federalismo y municipio”, editorial Fondo de cultura económica, México, 1994 p. 15.

¹⁵ Ibíd. pp. 20,30.

II.- Los municipios administrarán libremente su hacienda, recaudarán todos los impuestos y contribuirán al gasto público del estado en la proporción y término que señale la legislatura local.

III.- Los municipios estarán investidos de personalidad jurídica para todos los efectos legales.

De acuerdo a las necesidades municipales el artículo 115 constitucional va adquiriendo nuevas reformas y a la fecha han servido para que el municipio se fortalezca y adquiera realmente autonomía, y las principales reformas son las siguientes:

En 1976 por primera vez se establece la posibilidad del municipio para reglamentar en materia de asentamientos y planeación de zonas estratégicas.

“En 1983 se dio una reforma muy importante al artículo 115 constitucional, y los aspectos que se abordaron fueron los siguientes:”¹⁶

- a) Facultad a los congresos de los estados para resolver sobre la desaparición de los ayuntamientos o de algunos de sus miembros, con previa garantía de audiencia;
- b) Existencia de regidores de representación proporcional;
- c) Entera participación sin condiciones por los gobiernos de los estados;
- d) Cobro del impuesto predial por los ayuntamientos;
- e) Facultades a los ayuntamientos para zonificación y determinación de reservas ecológicas;
- f) Se ampliaron las facultades reglamentarias a los ayuntamientos;
- g) Sé norma la relación entre los ayuntamientos y sus empleados;
- h) Elaboración del presupuesto de egresos para los ayuntamientos;
- i) Determinación de los servicios públicos.

En 1987 se derogan las últimas fracciones estatales existentes y solo es para cuestiones del municipio, y para 1999 se dan mayores facultades al municipio en materia hacendaría, uso del suelo, y con ello el municipio es administrado y gobernado por un Ayuntamiento.

¹⁶ Ibíd. p. 70.

2.2 ANTECEDENTES DEL MUNICIPIO DE AJACUBA, HIDALGO

La importancia que se le vino dando al municipio a través de los años explica como es que el estado de Hidalgo se constituye con 84 cabeceras municipales, una de ellas es la localidad de Ajacuba constituida como municipio integrante de éste; “el cual su nombre proviene de origen náhuatl de la palabra Axocopan de los vocablos atl, xocotl y pan, interpretándolo como el lugar de aguas amargas.”¹⁷

“En el año de 1562 la localidad de Ajacuba era parte del municipio de Tetepango, ya que el Virrey Don Luís de Velasco, los unió para las diligencias; y para el 15 de mayo de 1936 se funda Ajacuba como municipio, quedando como cabecera municipal esta localidad, denominada república de Dioses, por medio de las gestiones del Ciudadano Juan Cruz Oropeza, senador de sus entonces y siendo gobernador del estado de Hidalgo el Sr. Bartolomé Vargas Lugo, al fundarse el municipio de Ajacuba se designa una administración civil siendo representante de la misma el Ciudadano Teodoro Cerón.”¹⁸

2.2.1 PERFIL SOCIOECONÓMICO

De acuerdo con “cifras del año 2000 presentadas por el Instituto nacional de estadística, geografía e informática (INEGI) en el censo de población y vivienda, aplicado en el municipio de Ajacuba, se encuentra con un número de población de 13,994 entre los cuales son hombres 7,046 y mujeres un total de 6,954.”¹⁹

Por lo que en “los años censales 1990 y 2000 se encuentra que entre la población de 12 años y más por sexo según condición de actividad en población económicamente activa (PEA) asciende un total de 8,543 a 10,475; como se muestra a continuación:”²⁰

¹⁷ H. Ayuntamiento de Ajacuba, Hgo., “Bando de policía y buen gobierno”, 2001, p. 61.

¹⁸ H. Ayuntamiento de Ajacuba, Secretaría municipal, Prof. J. Merced Hernández, 2003-2006, breve explicación, en entrevista con el secretario.

¹⁹ Instituto nacional de estadística, geografía e informática, delegación Hidalgo XII, Censos generales de población y vivienda 2000, “Anuario estadístico Hidalgo”, tomo 1, México, 2005, p. 445.

²⁰ Instituto nacional de estadística, geografía e informática, delegación Hidalgo XI y XII, Censos generales de población y vivienda 1990 y 2000, “Cuadernos estadísticos municipales, Hidalgo”, edición 2005 México.

INEGI	1990	(PEA) OCUPADA	(PEA) DESOCUPAD A	(PE INACTIVA)	NO ESPECIFICAD O
Total	8,543	2,695	164	5,514	170
Hombres	4,190	2,263	147	1,699	81
Mujeres	4,353	432	17	3,815	89

INEGI	2000	(PEA) OCUPADA	(PEA) DESOCUPAD A	(PE INACTIVA)	NO ESPECIFICAD O
Total	10,475	4,189	65	6,190	31
Hombres	4,903	2,931	54	1,899	19
Mujeres	5,572	1,258	11	4,291	12

Haciendo un comparativo entre los dos censos aplicados se puede observar que el crecimiento es excesivo, pero es preocupante para el municipio ver que el mayor número de población se encuentra como población económicamente inactiva.

2.2.2 RESEÑA DE LOS GOBIERNOS MUNICIPALES DE AJACUBA

Desde su fundación en 1936, “el municipio de Ajacuba estuvo primeramente gobernado, por el Partido de la Revolución Mexicana (PRM) y a partir de 1946 por el Partido Revolucionario Institucional (PRI), hasta el año 2000 que empezó la alternancia de los partidos, tocándole su oportunidad al Partido de la Revolución Democrática (PRD) ser el primer partido de oposición llegar a ser gobierno, después de este breve periodo regreso a gobernar el PRI en el periodo 2003-2006,”²¹ y para este periodo de gobierno retoma poder el PRD.

2.3 IMPORTANCIA ADMINISTRATIVA MUNICIPAL

Cabe mencionar que la organización administrativa, en las instituciones públicas municipales es de gran importancia considerarla y llevarla al desempeño de la

²¹ H. Ayuntamiento de Ajacuba, Secretaría municipal, Prof. J. Merced Hernández, 2003-2006, breve explicación en una entrevista con el secretario.

gestión pública municipal; la organización pública es la manera en que se va examinando el ejercicio que desempeña la administración de la presidencia municipal de Ajacuba, en materia de recursos financieros, humanos y materiales, para brindar con más eficiencia y eficacia el servicio por el que acuden los ciudadanos, y con ello hacer participe a las localidades con la que se cuentan para generar un bienestar social, y que a continuación se analiza la organización administrativa que se encontró en el Ayuntamiento de Ajacuba.

2.3.1 FUNCIONES APLICADAS POR EL H. AYUNTAMIENTO DE AJACUBA

De acuerdo a la ley orgánica municipal del estado de Hidalgo, en su artículo 24, el Ayuntamiento, será órgano colegiado y deliberante en el que se deposita el gobierno y la representación jurídica y política del municipio, y por lo que “el Ayuntamiento de Ajacuba se compone por un Síndico procurador, nueve Regidores y un Presidente municipal por elección popular directa, y la función administrativa se le otorga al presidente municipal para delegar facultades en funcionarios municipales, y fijar el debido cumplimiento de sus atribuciones que emite la ley.”²²

“La administración pública municipal se apoya por una secretaría, una tesorería y por diferentes direcciones que conforman la esfera de la presidencia municipal y estas áreas tienen como objetivo cumplir con las políticas de gobierno, entre las cuáles se encuentra la Honorable asamblea municipal, contraloría interna, secretaría del ayuntamiento, etc.”²³ y que, conforme al artículo 14 del bando de policía y buen gobierno del municipio de Ajacuba, establece que para el ejercicio de sus atribuciones y para el despacho de los negocios del orden administrativo, el ejecutivo municipal se auxiliara de las siguientes dependencias:

- I. Secretaría municipal;
- II. Tesorería municipal;
- III. Dirección de obras públicas;

²² H. Ayuntamiento de Ajacuba, Hgo. “Bando de policía y buen gobierno”, 2001 p. 95.

²³ H. Ayuntamiento de Ajacuba, Hgo. Secretaría municipal, Prof. J. Merced Hernández, 2003-2006, en cuestionario aplicado, dio a conocer y enumero las direcciones con la que se ha venido laborando, en la administración municipal.

- IV. Dirección de servicios públicos;
- V. Dirección de tránsito y seguridad pública;
- VI. Dirección de agua potable y alcantarillado;
- VII. Dirección de desarrollo económico;
- VIII. Dirección de cultura y creación;
- IX. Dirección de archivo municipal; “y que presento en el organigrama de la administración 2003 – 2006.”²⁴

De acuerdo al bando de policía y buen gobierno se presentan los niveles jerárquicos que comprenden el Ayuntamiento, y sus principales funciones para la ejecución de planes y programas establecidos, y, “niveles jerárquicos de la administración 2003-2006.”²⁵

1. Presidenta municipal constitucional;
2. Contralor interno municipal y secretario municipal;
3. Tesorero, Directores: de seguridad pública, obras públicas, salud, desarrollo integral de la familia municipal, ecología, desarrollo agropecuario; encargado de registro civil, titular del juzgado menor municipal, titular de oficialía mayor;
4. Coordinadores.

2.4 CONCLUSIONES

Como se puede observar el municipio mexicano, fue teniendo cambios importantes en la vida económica, jurídica, política y social; mediante la vigencia de la constitución política de los estados unidos mexicanos y asiendo alusión al artículo 115, en el que se concibe al municipio, como municipio libre, adoptando para su régimen interior, la forma de gobierno republicano, representativo y popular; es así, como a través de las reformas, el municipio fortalece su autonomía.

²⁴ Ver anexo A. de éste trabajo de investigación, p. 72.

²⁵ H. Ayuntamiento de Ajacuba, Hgo., Secretaría Municipal, Prof. J. Merced Hernández, 2003-2006, en breve cuestionario aplicado.

Es de gran importancia recordar la fundación del municipio de Ajacuba, en el año de 1936, iniciando por ser gobernado por el Ciudadano Teodoro Cerón, cuando en su entonces, el estado de Hidalgo, estaba representado por el Sr. Bartolomé Vargas Lugo; por lo que hoy se cuenta con un municipio de 70 años de vida y evolución, el cual se integra por un Honorable Ayuntamiento, dirigido por un presidente municipal, un sindico y nueve regidores, por elección popular directa, en el que sus funciones y organización recaen principalmente en la ley orgánica municipal y “bando de policía y buen gobierno.”²⁶

²⁶ H. Ayuntamiento de Ajacuba, Hgo., “Bando de policía y buen gobierno”, 2001, última reforma el 06 de agosto de 2001.

III. CONTEXTO DE LA MODERNIZACIÓN ADMINISTRATIVA

3.1 REFORMA ADMINISTRATIVA EN MÉXICO

El desenvolvimiento histórico de la administración pública, se ha manifestado día con día al desarrollo y evolución del estado, en los entornos mundiales y locales, y que han obligado a la función administrativa del gobierno a acrecentar su capacidad de respuesta y a definir las diferentes estrategias, y que por lo tanto, las formas de su intervención en los sistemas económico, político y social, han servido para adicionar o disminuir estructuras, así como para ajustar su marco jurídico, en la atención y satisfacción en los requerimientos de la sociedad; responsabilidad que requiere de acciones sistémicas y congruentes. A continuación presento algunas de las acciones más destacadas, que han tenido lugar en los periodos de gobierno federal comprendidos entre los años 1976 y 1994.

Periodo de gobierno 1976-1982, José López Portillo, en el citado periodo de gobierno se analiza principalmente “la reforma administrativa, cuya transformación se sustenta con los instrumentos legales que prevén el cumplimiento de proyectos que estipularon la forma de simplificar estructuras y precisar responsabilidades a las dependencias centralizadas, evitando duplicaciones; también se regularizan las dependencias administrativas, cuya organización resultaba necesaria, desde el punto de vista del derecho administrativo; otro de los elementos que se llevaron a cabo fue racionalizar al máximo, las concurrencias y equilibrar las funciones; e instituir, que el gasto público se presupuestará con base en programas que señalaron objetivos, metas y unidades responsables de su ejecución, y con ello propiciar la oportuna evaluación de resultados; y establecer la organización sectorial para efectos de llevar a cabo las siguientes acciones de gobierno:”²⁷

En 1976 se promulgó la ley orgánica de la administración pública federal, cuyo valor principal residió en la integración de las normas aplicables tanto a la administración pública centralizada como a la administración paraestatal, en un solo instrumento

²⁷ Castillo García Moisés (coordinador), “La administración pública en México: contexto de la modernización”, UNAM, México, 1993, p. 61.

jurídico. Por otra parte, en el mismo año se creó “la secretaría de programación y presupuesto, cuya responsabilidad fue la de institucionalizar las prácticas de planeación, programación y presupuestación, así también en 1976 se establecieron los convenios únicos de coordinación (CUC), vía que se utiliza para fortalecer la relación entre la federación y los gobiernos estatales en aspectos de planeación, programación y presupuestación, operación que inicia con catorce programas, para los gobiernos estatales, entre los que destacaba: servicios públicos, áreas de educación, deporte y asistenciales; a través de los cuales se busca transferir recursos financieros y asesoría técnica de la federación a los gobiernos de las entidades federativas.

Para 1981 los comités promotores del desarrollo económico son sustituidos por los comités de planeación para el desarrollo (Coplades), cuya función fue vincular la planeación estatal con la nacional, considerando programas y acciones regionales tales como del programa Integral para el desarrollo rural.”²⁸

Periodo de gobierno 1982-1988, Miguel de la Madrid Hurtado; gobierno en el que se constituyen tres grandes ejes en la gestión pública, para transformar la estructuración del estado los cuales fueron: la austeridad, la reforma administrativa y la renovación moral; estos ejes constituyeron acciones que reforman algunos aspectos de la ley orgánica de la administración pública federal, los cuales se basan en un proceso de reestructuración, cuyas vertientes consistieron en la integración y eficientación del sistema de control de las dependencias y entidades, también se establece un servicio público en el que de manera sistemática se seleccionó, desarrolló, capacitó, estimuló, premió o sancionó al personal al servicio del estado, entrando en vigor estas acciones a partir de 1983.

Otro de los elementos clave de esta administración federal fue formular “el plan nacional de desarrollo (PND), 1983-1988, que planteaba entre sus principales

²⁸ Ortega Lomelín, Roberto, “Federalismo y municipio, editorial, Fondo de cultura económica, México, 1994, pp. 101, 102.

objetivos, la descentralización de la vida nacional y el fortalecimiento del federalismo como una relación política, económica y social que implicó la corresponsabilidad de todos los estados y municipios en el desarrollo nacional; con ello se amplía la atención en materia de desarrollo social y su vinculación con el desarrollo regional, y se determina modificar la denominación del convenio único de coordinación (CUC), en convenio único de desarrollo (CUD), así mismo, por convenio de desarrollo social (CDS), la nueva orientación del convenio consiste, en la coordinación de acciones para el desarrollo social, en el que se establecen compromisos para instrumentar la política de desarrollo social en el ámbito estatal, enfatizando la participación de los municipios y la organización comunitaria.”²⁹

A fines de “1982 se dio la creación de la Secretaría de la contraloría general de la federación (Secogef), entre las atribuciones sobresalientes que asumió, predominaban las normativas en materia de control e inspección del ejercicio del gasto público federal y su congruencia presupuestal, así como las de control de los servidores públicos y para el 15 de mayo de 1986 entra en vigor la ley federal de las entidades paraestatales, en la que se propuso una mayor autonomía de gestión para dichas entidades.”³⁰

Periodo de gobierno 1988-1994, Carlos Salinas de Gortari en éste “periodo de gobierno se inician políticas de desarrollo regional y urbano, políticas que están orientadas a lograr tres objetivos: la transformación de la distribución de los asentamientos humanos, el mejoramiento de la calidad de los servicios y el fortalecimiento de la capacidad municipal para propiciar un desarrollo con el país.”³¹

Periodo en el que se implementan acciones para fortalecer la relación gobierno – sociedad, concentrando programas tales como el de contraloría social, que permitió a los ciudadanos participar como coadyuvante de la autoridad en la vigilancia de

²⁹ Ibid. p. 109.

³⁰ Castillo García Moisés (coordinador), “La administración pública en México: contexto de la modernización”, UNAM, México, 1993, p. 104.

³¹ Ortega Lomelín, Roberto, “Federalismo y municipio”, editorial, Fondo de cultura económica, México, 1994, p. 109.

programas sociales como el programa nacional de solidaridad, el programa de despensas populares del desarrollo integral de la familia (DIF) y programas para el campo (Procampo), entre otros; otra parte, con el objeto de obtener un desarrollo en la administración pública federal, se reforma la ley federal de responsabilidades de los servidores públicos para perfeccionar y fortalecer el régimen disciplinario de la función pública, y dar mayor claridad respecto a las obligaciones de los servidores públicos.

3.2 SIMPLIFICACIÓN ADMINISTRATIVA EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL

“En 1985 se puso en marcha el programa de simplificación de la administración pública federal, cuyo objetivo fue reducir, simplificar, agilizar y dar transparencia a los trámites y procedimientos del gobierno, para responder con oportunidad y suficiencia a la creciente de mejores servicios públicos y de otorgar una adecuada atención a la población usuaria.”³²

Asimismo se propiciaron aspectos referentes a la instrucción de ventanillas únicas en el Distrito federal y en los gobiernos estatales para la realización de trámites públicos, así como a la edición de los manuales de trámites y servicios al público, etc., pero estos aspectos como otros no dieron resultado al encontrar múltiples obstáculos en la administración pública federal.

Con el programa de simplificación le permitió a la secretaría de la contraloría y desarrollo administrativo (Secodam) realizar un análisis e identificar las limitaciones y deficiencias administrativas, así como las causas que las generan, punto indispensable para avanzar en la modernización del aparato público; a continuación se describe el análisis realizado en torno a los principales problemas y obstáculos detectados en la función pública y que cuyos aspectos fueron agrupados en cuatro

³² Castillo García Moisés (coordinador), “La administración pública en México: contexto de la modernización”, UNAM, México, 1993, p. 108.

grandes temas que constituyen la oportunidad de mejorar la administración pública.”³³

- Limitada capacidad de infraestructura a las demandas crecientes del ciudadano frente a la gestión gubernamental;
- Centralismo;
- Deficiencia en los mecanismos de medición y evaluación del desempeño en el gobierno;
- Carencia de una administración adecuada para la dignificación y profesionalización de los servidores públicos.

3.3 LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL EN LOS AÑOS 1994- 2000

“El análisis del Programa de modernización de la administración pública (PROMAP) 1994- 2000, en cuanto a su visión, metodología, avances y factores que comprende la administración pública en México, el cual fue inmerso por la experiencia de los gobiernos estatales, pero ante todo impulsado por el desfase entre las necesidades de la comunidad y las respuestas del aparato gubernamental; en este periodo de gobierno 1994-2000 el presidente de la república Ernesto Zedillo Ponce de León, decreta el PROMAP, que había sido formulado por la unidad de desarrollo administrativo de la secretaría de la contraloría y desarrollo administrativo (Secodam); el cual consiste en promover una administración pública que fomente la dignidad y profesionalización de la función pública y provea al servidor público de los medios e instrumentos necesarios para aprovechar su capacidad productiva y creativa en el servicio a la sociedad esto se realizó con el fin de avanzar hacia el perfeccionamiento del aparato público, el PROMAP persiguió los objetivos siguientes.”³⁴

³³ Ibid. pp. 109, 170.

³⁴ Ibid. p. 181.

Transformar a la administración pública federal en una organización eficaz, eficiente y con una arraigada cultura de servicio para contribuir a satisfacer las necesidades de la sociedad, así también encargarse de combatir la corrupción y la impunidad a través de acciones preventivas y de promoción.

Así también, “el PROMAP agrupa sus actividades en torno a los siguientes cuatro subprogramas.”³⁵ Participación y atención ciudadana; descentralización y desconcentración administrativa; medición y evaluación de la gestión pública, y dignificación, profesionalización y ética del servicio público.

3.4 INNOVACIÓN Y CALIDAD GUBERNAMENTAL 2000 - 2006

Periodo de gobierno 2000–2006, periodo en el que se realiza un cambio político, dejando a tras 73 años de gobierno priista; y que con la alternancia suscitada se pretende la transformación radical a través de la innovación gubernamental, en el cual la Presidencia de la república mexicana a partir del año 2000, inició con una “oficina para la innovación gubernamental y es considerada como la instancia encargada de transformar al gobierno federal en una institución competitiva que contribuya a lograr los resultados planeados en materia de crecimiento económico, desarrollo humano y social, así como en materia de orden y respeto.”³⁶

A su vez, ésta oficina ha formado la red de socios estratégicos, para la innovación y calidad; integrada por los oficiales mayores, los responsables de las áreas de innovación y calidad, recursos humanos, informática y los responsables de la subsecretaría de desarrollo y simplificación administrativa de la Secretaría de la función pública, con ello la modernización e innovación del gobierno es tarea de todos los servidores públicos, donde además se señala dentro de “la innovación gubernamental las 3 fases de transición para el país y las clasifica en crecimiento con calidad; desarrollo humano, en el que en un principio el presidente electo

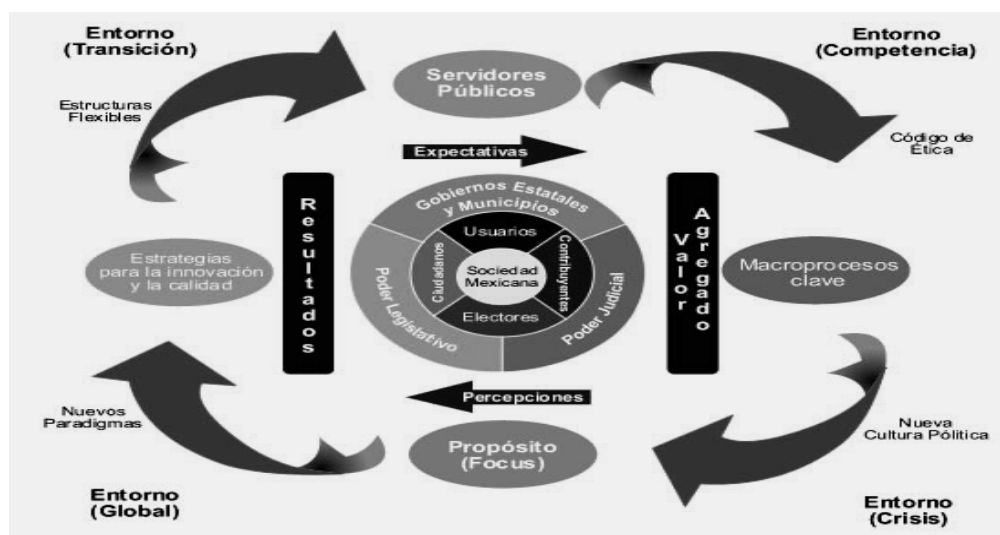
³⁵ *Ibíd.* p. 171.

³⁶ “Enciclopedia, México cien años”, tomo 4, editorial Santillana, México, 2001, pp. 476 – 480.

Vicente Fox Quesada, ofreció en su gobierno, que los pobres tendrían trato y atención directa; y su objetivo sería que los resultados del crecimiento macroeconómico se reflejasen en los hogares, y es como enumeró entre sus prioridades el fomento a la educación, la salud y las posibilidades de obtener una vivencia digna, y la última clasificación fue enfocada a orden y respeto; en fin éste gobierno visualiza la innovación gubernamental en “dos objetivos el primer objetivo es transformar al gobierno en un aparato competitivo que alcance los resultados planeados, así también, reformar radicalmente la orientación y la capacidad de respuesta del gobierno a las necesidades de la ciudadanía, con ello se pretende mejorar la capacidad de gobernar clarificando el rol central del gobierno, y por último recuperar el papel de liderazgo y la confianza de los ciudadanos en el gobierno.”³⁷

Los objetivos que pretende llevar a cabo el gobierno del Presidente Vicente Fox Quesada, se presentan bajo un modelo estratégico que diseña a través de la innovación gubernamental, y que a continuación se esquematiza.

MODELO ESTRATÉGICO PARA LA INNOVACIÓN GUBERNAMENTAL



Fuente: Muñoz Gutiérrez, Ramón, “pasión por un buen gobierno: administración por calidad en el gobierno de Vicente Fox”, editorial Desem, México, 1989 p.33.

³⁷ Ibíd. pp. 476-480.

La visión de éste modelo, se centra en recuperar la confianza de los ciudadanos en el gobierno, así como en transformar al gobierno en una institución competitiva que contribuya a lograr los resultados planeados en materia de crecimiento económico, desarrollo humano y social; y en orden y respeto. Con el citado modelo la administración pública aspira a formar parte de la inmensa minoría de gobiernos exitosos que, simplemente cumpliendo con las demandas de la sociedad, se pueda convertir en estadista, y se logre ser la guía principal para los estados y municipios, por lo que innovación del gobierno se le llama a un movimiento cultural y estructural que busca reformar radicalmente la orientación, la capacidad y la velocidad de respuesta estratégica de la administración pública federal, a través de múltiples perspectivas, como se muestra en el esquema anterior.

En éste capítulo se ha analizando el contexto de la modernización administrativa en el ámbito federal de nuestro país, ya que es de gran importancia para el desarrollo administrativo municipal, y que a partir de ello hago una comparación sobre el desarrollo de gobiernos locales, que están integrados en la república mexicana, y que a continuación analizaremos en el siguiente apartado.

3.5 LA MODERNIZACIÓN ADMINISTRATIVA MUNICIPAL

La modernización administrativa de los Ayuntamientos, es un asunto sobre el cual se ha insistido en los diversos programas de reforma que han impulsado en el gobierno federal y de algunas entidades federativas.

Hemos apostado hoy a la hipótesis que asume a la modernización municipal como una consecuencia del perfeccionamiento de la democracia en la alternancia de los partidos políticos en el gobierno municipal, pero para poder realizar la modernización administrativa de los Ayuntamientos es necesario terminar con insuficiencias de las autoridades municipales, al tener que comprometerse con programas consistentes y duraderos que permitan a las demandas ciudadanas concentrarse en resultados de la organización municipal.

Los Ayuntamientos generalmente otorgan una escasa relevancia a las instancias organizacionales encargadas de impulsar acciones de reforma y modernización administrativa, en lo que tiene que ver con dichas acciones, y a partir de ellos presentar algunos estudios de casos de los estados que de alguna manera han retomado la modernización e innovación para sus municipios.

Los retos que enfrentan los gobiernos municipales actuales, son de tal magnitud, que los obligan a reconfigurar una administración pública capaz de facilitar y fortalecer las relaciones institucionales que se generan entre el gobierno y la sociedad a través de la modernización de sus sistemas de gestión administrativa.

Como experiencia principalmente tomaremos como ejemplo básico el tema que se alude en cuanto a los avances, resultados y prospectivas, a fin de que otros municipios inicien o fortalezcan cambios administrativos en sus diferente áreas con voluntad y colaboración, configurando a una administración pública cada vez más cerca del ciudadano y de acuerdo al desempeño que ha tenido la administración pública municipal del Estado de México, se ha tenido un éxito contundente en lo referente a la modernización municipal; y también, el modelo del municipio – empresa, aplicado en el municipio de León en el estado de Guanajuato, así como en municipios donde difícilmente se presentó el cambio de gobierno pero que hay claros ejemplos de ello, en el que para poder serlo se necesita de un buen administrador para ser al mismo tiempo buen emprendedor, como a continuación también se verá en los municipios de Atoyac de Álvarez en el estado Guerrero y en Charcas en el estado de San Luís Potosí.

3.5.1 EXPERIENCIAS MUNICIPALES EN DIVERSOS ESTADOS DE LA REPÚBLICA

MODERNIZACIÓN DE LA GESTIÓN PÚBLICA EN LAS ADMINISTRACIONES MUNICIPALES DEL ESTADO DE MÉXICO

“El gobierno del Estado de México, desde hace 20 años ha visualizado posibilidades para modernizar las gestiones del estado y municipios, como una necesidad de establecer bases para la integración, ejecución, coordinación y evaluación del programa general de simplificación de la administración pública del Estado de México, a partir de los años 90`s, por lo que las dependencias y organismos estatales iniciaron procesos generales y sistemáticos para disminuir el burocratismo, ineficiencia, descortesía y deshonestidad en trámites y servicios solicitados por la ciudadanía.

El ciudadano cuando realiza un trámite o solicita algún servicio no distingue ámbitos de gobierno y, por lo tanto, lo concibe como uno solo, por ello, el gobierno estatal concibe que los trabajos de simplificación y desregulación serán la estrategia para que las administraciones municipales sean la instancia más cercana a las demandas de la sociedad y a sus necesidades.

En el gobierno del Estado de México se promueve la simplificación y desregulación en los 122 municipios del estado, a efecto de que sus administraciones ofrezcan trámites y servicios de mayor calidad y los beneficios alcancen a un mayor número de ciudadanos. Parte importante de ésta actividad ha sido presentar a los municipios experiencias de simplificación y desregulación que en la práctica han resultado exitosas, con el propósito de que sean valoradas y, en su caso, adaptadas y ejecutadas conforme a las particularidades de cada municipio.

A través de la administración municipal, un conjunto de municipios han desarrollado tareas de simplificación y desregulación, para beneficio de los ciudadanos, parte

importante de la simplificación y desregulación administrativa es difundir a los ciudadanos los avances y resultados obtenidos, pero a la vez, es de gran relevancia que los municipios intercambien entre sí este tipo de experiencias a fin de apoyar a otros que se encuentran con necesidades en esté proceso.”³⁸

El gobierno del Estado de México, entre sus municipios ha dado a conocer el programa general de simplificación, rubro importante para iniciar con la modernización administrativa municipal, a través de la agilidad de trámites y servicios que demanda la ciudadanía, aportando transparencia, honestidad y ética del servidor público, punto importante en el que entra en vigor el código de procedimientos administrativos del Estado de México, sobre en el que las contralorías municipales emiten recomendaciones para no suscitar desvío de respuesta entre gobierno y sociedad.

Por lo que con éste programa general de simplificación administrativa, el gobierno del Estado de México lo consideró como “una herramienta fundamental de trabajo de las instancias gubernamentales para alcanzar mayor eficiencia en la administración pública, a través de la agilización de trámites, sencillez de procedimientos, transparencia en los actos de autoridad, descentralización de funciones y recursos, entre otros; la simplificación de las administraciones municipales del Estado de México, presenta las siguientes acciones: “impartición de seminarios a servidores públicos municipales para brindarles los conocimientos y herramientas básicas en las áreas de simplificación; elaboración de manuales y lineamientos que apoyen y faciliten a los servidores públicos municipales a integrar, ejecutar y evaluar tareas de simplificación.”³⁹

La simplificación en las áreas municipales es muestra de ser útil herramienta de trabajo, en las que se dio a conocer una administración transparente, ágil y eficiente a las demandas de la población.

³⁸ Gobierno del estado de México, Secretaria de la contraloría, “Modernización de las gestiones públicas en administraciones municipales del estado de México”, IAPEM, México, 1999. p 7.

³⁹ Ibíd. pp. 12 – 14.

Después de visualizar el esfuerzo de trabajo que ha tenido el gobierno del Estado de México, a continuación presentamos otro de los casos de los gobiernos locales en que estos han tenido una dinámica que aspiran a nuevos cambios en los gobiernos municipales día con día como es el caso del municipio de León del estado de Guanajuato.

EL MODELO DEL MUNICIPIO – EMPRESA, APLICADÓ EN EL MUNICIPIO DE LEÓN, EN EL ESTADO DE GUANAJUATO

Se considera como una experiencia innovadora en México, puesto que señala una serie de factores que lo hacen diferente de los demás municipios y que por consiguiente, señalo “los puntos abordados para la realización del cambio que transformó al municipio de León, Guanajuato:”⁴⁰

- 1.- Una dinámica con visión empresarial, lo cual implica trabajar en equipo de mediano y largo plazo, y con orientación al cliente.
- 2.- La implementación de modelos y técnicas de gestión provenientes de administraciones empresariales.

Es decir, éste modelo es extraído de administraciones empresariales, donde se inicia con el desarrollo organizacional en primera instancia y después por la planeación estratégica, orientadas a las administraciones municipales.

En primera instancia el modelo de desarrollo organizacional se enfoca a las técnicas de gestión y a sistemas participativos, orientados a objetivos y acciones coordinadas a las diferentes áreas del aparato administrativo.

⁴⁰ Cabrero Mendoza, Enrique, “La nueva gestión Municipal en México, Análisis de experiencias innovadoras en gobiernos locales”, editorial Porrúa, México, 1996, p. 54.

También se aplica la planeación estratégica como un nuevo marco de actuación en la gestión del nuevo grupo gobernante, y en ésta función se identifican “cuatro elementos clave para desarrollar las tareas municipales:”⁴¹

- 1.- Buen gobierno. Con orientaciones claras en beneficio de la comunidad leonesa.
- 2.- Visión compartida. Considerándola como un retrato futuro.
- 3.- Misión municipal. En este ámbito se identifican tres preguntas básicas que deben hacerse cualquier tipo de organización: ¿A que mercado se dirige? ¿Qué necesidades pretende satisfacer? y ¿A través de que servicios?
- 4.- Mística de trabajo. Esto indica los valores de tras de la acción en el caso de León es considerada como filosofía empresarial, aunque fuertemente vinculada a la idea de servicio.

A partir de ésta perspectiva la labor del municipio requirió de un plan de intervención a través de crear una nueva cultura de participación, bajo un liderazgo que generará resultados sobre la base de la innovación y el compromiso.

A continuación se presenta las experiencias de dos municipios innovadores que sus estrategias son basadas en el liderazgo.

MUNICIPIOS INNOVADORES DE ATOYAC DE ÁLVAREZ, EN EL ESTADO DE GUERRERO Y CHARCAS EN EL ESTADO DE SAN LUIS POTOSÍ

“Experiencias innovadoras, dado que el estudio se realizó al año y meses de haber iniciado el periodo de gobierno,”⁴² experiencias que basan su estrategia en liderazgo, tratándose de una participación un tanto motivada por la capacidad de liderazgo de presidentes municipales, como punto principal que en ambos casos fueron mujeres; donde se genera una dinámica innovadora a partir de personalidades carismáticas e incansables promotoras de la participación.

⁴¹ Ibid. p. 66.

⁴² Ibid. p 348.

Es indudable que en ambos municipios, con grandes rezagos y dificultades de todo tipo, se haya adecuado un liderazgo que puede generar una nueva gestión municipal, que permite un desarrollo importante, con presidentes municipales que tienen el espíritu de servicio a través del impulso y la responsabilidad.

Dando pauta que en “el municipio de Atoyac de Álvarez, sus demandas giran en torno a agua potable, drenaje y caminos vecinales; en cuanto a la agenda administrativa se enfoca más a la realización del plan municipal para realizar el compromiso, en cuanto a la agenda política se observó una fuerte atención a las relaciones con las comunidades como parte de los asuntos tratados en cabildo,”⁴³ (Municipios que realizan las sesiones de cabildo de manera abierta).

En cuanto al “municipio de Charcas sus necesidades giran alrededor de agua potable, recolección de basura y caminos; es claro que en este tipo de municipios en ocasiones las demandas de servicios no municipales son más difíciles de atender.

Los cabildos y agendas de trabajo de presidentes municipales, dedicaban buena parte de su tiempo a los aspectos relacionados a los servicios municipales, en cuanto a la agenda municipal fue dedicada a la fomentación y canalización de objetivos.”⁴⁴

En cada uno de los temas expuestos se presentan avances y resultados, a través de, estrategias diseñadas y tareas realizadas en los aspectos normativo, administrativo y de infraestructura; así como, mejoramiento del trámite o servicio en el corto plazo; lo que permite conocer y analizar con sentido constructivo una diversidad de temas que hoy son profundas preocupaciones de diversos segmentos de la administración pública y que es preciso solventar para la modernización que se pretende en todos los municipios de la república mexicana.

⁴³ *Ibíd.* pp. 340, 341.

⁴⁴ *Ibíd.* p. 340.

3.6 CONCLUSIONES

Estamos viviendo cambios contundentes en el país de México, así como, en la propia administración pública federal, a través de los periodos de gobierno, en cuanto a estructuras y organizaciones políticas, sociales, administrativas y económicas, que han respondido a las necesidades del país; y dentro de la propia administración pública al tratar de ir reformando y simplificando responsabilidades de las dependencias administrativas, así como, la promulgación de leyes que han servido para llevar una normatividad y estructura dentro de las unidades centralizadas, descentralizadas y paraestatales, así también, la creación de un plan nacional que permite a base de estrategias, programar y presupuestar las necesidades y cambios que se susciten dentro de la participación gobierno-sociedad, asimismo, el fortalecimiento del federalismo como relación política, social y económica, entre los estados y municipios, por lo que brinda mejores oportunidades al municipio y, las experiencias que fueron tomadas como ejemplo a seguir para la innovación y desarrollo, del municipio de Ajacuba del estado de Hidalgo, no son las experiencias de mayor éxito dentro de nuestro país, simple y sencillamente son un conjunto de experiencias que si bien diferentes, mostrando una gran capacidad innovadora que rompe con los sistemas administrativos existentes y que a todo ello son una aportación para cubrir la posibilidad de enriquecer al municipio de Ajacuba a través de estrategias y metodologías que se presentan a manera de alternativas a seguir para las autoridades municipales y que en el siguiente capítulo se hace énfasis al estudio metodológico, institucional, administrativo y financiero, para realizar el análisis de la administración pública municipal de Ajacuba, que son los parámetros para la preparación de la administración en turno de acuerdo a sus resultados, beneficios y controversias encontradas en el trayecto de la misma.

4. ELEMENTOS PARA EL DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO

4.1 METODOLOGÍA UTILIZADA PARA LA REALIZACIÓN DE LOS DIAGNÓSTICOS INSTITUCIONALES, ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS

La metodología utilizada que me permitió conocer la situación institucional, administrativa y financiera fue la de Ávalos, cuya obra se titula: “propuesta metodológica para la elaboración de diagnósticos institucionales, administrativos y financieros municipales,”⁴⁵ la metodología de ésta investigación propone primeramente en el primer capítulo la caracterización del municipio, en el que se utilizan indicadores para conocer la situación del municipio en cuanto a su ubicación geográfica, y su población, además de la población económicamente activa, y sus actividades económicas principales, etc., en el segundo capítulo hace referencia a la revisión del marco jurídico federal, expresamente al artículo 115 constitucional y a sus atribuciones al municipio, enseguida aconseja la revisión del marco jurídico estatal y posteriormente propone revisar la reglamentación local existente, por ejemplo el bando de policía y buen gobierno, etc., en el tercer capítulo se aborda el marco administrativo, en el que se analizan las principales facultades y atribuciones del Ayuntamiento como tal y las funciones y obligaciones de cada uno de los miembros del mismo en lo individual, dada la importancia administrativa se identifica la estructura orgánica del gobierno municipal, y sus principales funciones, así como, se investiga sobre los procedimientos administrativos con los que cuenta, identificando su adecuación y vigencia, de igual manera se evalúa la capacidad de la administración municipal buscando determinar las necesidades de recursos humanos, materiales, equipo e instalaciones; y se otorgan facultades específicas en materia de prestación de servicios públicos para de ahí obtener las demandas de infraestructura, servicios y equipamiento urbano, en el cuarto capítulo se estudia uno de los puntos estratégicos, que es la evaluación de la metodología en la hacienda municipal, la cual se compone por los bienes muebles e inmuebles que son

⁴⁵ Ávalos Aguilar Roberto, “Propuesta metodológica para la elaboración de diagnósticos institucionales, administrativos y financieros municipales”, Instituto Politécnico Nacional, México, 1994.

propiedad del municipio; así como los impuestos, derechos, productos y aprovechamientos que corresponden a los municipios, que son las prestaciones a los que son acreedores; así mismo como son las participaciones de ingresos federal y estatales.

4.2 RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN

Para la elaboración de éste trabajo de investigación, se recurrió a la “aplicación de ochenta preguntas abiertas y veinticinco preguntas cerradas a los representantes de las áreas de: presidencia municipal, secretaría municipal, tesorería, obras públicas, seguridad pública, educación cultura y deporte, salud, DIF municipal, ecología y contraloría interna”⁴⁶.

Las preguntas fueron enfocadas al desarrollo institucional de la administración pública municipal, tratando el desarrollo jurídico normativo, clasificando su capacidad reglamentaria y, limitaciones al ejercicio reglamentario; aspectos administrativos en términos de composición del gobierno municipal, así como, objetivos, funciones y actividades de la administración centralizada; capacidad de gestión, haciendo hincapié en la ejecución de programas de cada una de las áreas administrativas en coordinación con otras unidades u organismos públicos y privados; y el grado de capacitación al personal administrativo durante el desarrollo del gobierno municipal; asimismo, los problemas que enfrenta la administración municipal en materia de recursos humanos, materiales, financieros y prestación de los servicios públicos.

4.3 RESULTADOS DEL TRABAJO DE CAMPO

Con la investigación de campo que se realizó se puede observar, los intentos de modernizar al Ayuntamiento de Ajacuba por los gobiernos municipales, que pudiesen permitir y transformar a la administración municipal en prestadora de eficientes servicios públicos y al mismo tiempo, constituirse en promotores del desarrollo social, para hacer con todo ello un municipio fortalecido y de éxito para el

⁴⁶ Municipio de Ajacuba, interpretación de resultados a través de la aplicación de cuestionarios a los servidores públicos 2003-2006, en el anexo B se encuentran algunas de las preguntas que fueron aplicadas para la elaboración de éste trabajo de investigación, p. 73.

bienestar social de los ajacubenses y, asimismo, poder observar si Ajacuba es acaso uno de los principales en el estado de Hidalgo en obtener el crecimiento de infraestructura en servicios y obras públicas, calidad en personal, suficiencia de recursos financieros y materiales.

La situación que prevalece en el Ayuntamiento, se da ha conocer por medio de la investigación de campo, a través de una entrevista a diez funcionarios del municipio, que fueron a los ciudadanos: presidenta municipal, tesorero, secretario municipal, comandante de policía, director de obras públicas y contralor municipal, director de salud y DIF municipal; y a cinco ciudadanos de las localidades integrantes, en la que se les preguntó sobre: las necesidades de la ciudadanía si son ejecutadas por la administración municipal, a ésta fecha agosto de 2005 en que se realizó la encuesta; sí sus funciones, objetivos, aportaciones y proyectos como servidores públicos se habían logrado dentro de las áreas para con la demanda de la población; aspectos importantes que son de ayuda y orientación para conocer la situación en la que se encontró la administración municipal, el personal administrativo, el municipio y la ciudadanía.

4.3.1 ASPECTO JURÍDICO

En el análisis de la información correspondiente a la investigación de campo que se realizó, sobre “el aspecto jurídico nos encontramos con ciertos limitantes y algunos avances en la administración municipal, el primero de ellos, fue el de reglamentación, en el que, el ayuntamiento cuenta con solo dos reglamentos y estos son: el bando de policía y buen gobierno, reglamento en el que se derogan todas las disposiciones emitidas con anterioridad y se sanciona y publica el día quince de marzo del año 2001 y hasta el año 2006 no presenta modificación alguna por la administración municipal 2003-2006; el segundo es el “reglamento de zoonosis municipal,⁴⁷” expedido por esta administración, y que para las autoridades municipales en turno

⁴⁷ H. Ayuntamiento de Ajacuba, Hgo. “Reglamento de Zoonosis Municipal” 2005 (enfermedad transmitida de los animales al ser humano).

consideran a ambos reglamentos lo necesario para satisfacer las actividades del municipio.”⁴⁸

Desde mi punto de vista, la organización y funcionamiento de las distintas áreas que conforman la administración municipal no se pueden regir solo con estos dos reglamentos existentes, ya que por ejemplo, el Ayuntamiento, al llevar acabo las sesiones de cabildo de tipo ordinarias, extraordinarias, públicas y privadas, no cuentan con un reglamento que las norme para su correcta aplicación, así como, para la interpretación de las irregularidades en las relaciones laborales entre el Ayuntamiento y sus trabajadores; y finalmente no hay presencia, de un reglamento de hacienda pública para realizar un correcto presupuesto de egresos, y para la previsión de los recursos financieros, y que por la falta de ello no se pueden manejar de manera adecuada y honesta los fondos financieros del municipio; es preocupante saber que sin la reglamentación municipal especificada, lo señalado anteriormente no pueda llevarse a cabo en la administración municipal de Ajacuba.

4.3.2 ASPECTO ADMINISTRATIVO

El haber encontrado la situación que prevalece en el aspecto jurídico, la investigación se dirigió hacia las áreas administrativas, en las que se puede detectar la fragilidad y adelgazamiento en la estructura administrativa municipal, en cuanto a la problemática existente en los aspectos de recursos humanos, materiales y financieros.

RECURSOS HUMANOS

La problemática que se encontró con respecto a “los recursos humanos, que integran la administración 2003 – 2006 del municipio de Ajacuba es, que en ellos existe una falta de asesoría y capacitación al personal municipal en materia de gobierno y administración municipal, reflejándolo en los servicios de atención a la ciudadanía; además del desconocimiento de las funciones por parte de los servidores públicos en

⁴⁸ H. Ayuntamiento de Ajacuba, Hgo. 2003-2006 información proporcionada por el Secretario municipal prof. J. Merced Hernández, en cuestionario aplicado en agosto de 2005.

la etapa de gestión administrativa, es decir, cuando se va introduciendo cada plan y programa al inicio de la administración, así como también no dar una respuesta efectiva a los problemas inmediatos, presentados por la ciudadanía.

RECURSOS FINANCIEROS Y MATERIALES

Por consiguiente, al revisar los cuestionarios aplicados en esta investigación, y en cuanto a la hacienda municipal, con respecto al presupuesto de ingresos y egresos, en que el ayuntamiento manejó un presupuesto de egresos, aplicado con prioridad a la nomina del personal y con muy poco interés a obras y servicios públicos, como a programas asistenciales, por lo que se observa que sus ingresos eran percibidos solo por el techo financiero, sin buscar los apoyos en instituciones de interés público y privado, por lo que dicho gobierno, en sus tres años de gestión se encontró laborando bajo ideales de los gobiernos anteriores a éste, es decir, sin promover cambio alguno, y por consecuencia no se mostraron resultados positivos para el municipio, ya que hoy se encuentra con deudas financieras, y debilidad en adquisición de recursos materiales (mobiliario, maquinaria y equipo), que son indispensables para el uso y apoyo de las necesidades de la población.”⁴⁹

Al considerar el aspecto administrativo, y que dentro de éste se señalan los recursos materiales y financieros, así como las insuficiencias que contemplan los recursos humanos, a continuación presentamos la problemática y aciertos encontrados en la prestación de los servicios públicos proporcionados por esta administración municipal.

4.3.3 PRESTACIÓN DE SERVICIOS PÚBLICOS

De acuerdo a los servicios públicos proporcionados por el Ayuntamiento, y a la información recabada, a través de la aplicación de la encuesta, se halló al municipio con ciertas carencias; por lo que se presentan tres recuadros en los que se da a conocer los servicios, equipamiento e infraestructura pública, con los que cuenta el

⁴⁹H. Ayuntamiento de Ajacuba, Hgo., como referencia se toman los cuestionarios aplicados al secretario y tesorero municipal, en el que aportan la información para exponerlo en este trabajo de investigación.

municipio, así como la cobertura, en éste rubro, al momento de aplicar el cuestionario se le manifestó al secretario municipal que la información la basara en porcentajes de un 1 al 100%, de acuerdo a la prestación, construcción y equipamiento público proporcionado en las diferentes comunidades del municipio, por ésta administración municipal 2003-2006, y por último se dan a conocer las propias observaciones hechas por el mismo secretario municipal.

Servicios	Cobertura	Observaciones
Drenaje.	96% del municipio.	Aplicación del servicio público y rehabilitación del mismo.
Agua potable.	88% del municipio.	Rehabilitación de redes y tomas de agua potable, pero no se realizó pago alguno a luz y fuerza del centro.
Recolección de basura.	85% del municipio.	
Seguridad pública, transito y protección civil.	80% del municipio.	Disminuye los robos en comercios, y casa-habitación.
Alumbrado público.	25% del municipio.	Mantenimiento.

Fuente: H. Ayuntamiento de Ajacuba, Hidalgo. Secretario Municipal, Prof. J. Merced Hernández, 2005, avalada por el director de obras públicas y el tesorero municipal.

Como se puede apreciar en la tabla anterior la administración municipal, le da mayor prioridad al drenaje y al sistema de agua potable, por lo que constantemente se necesita de rehabilitación de redes y tomas de agua potable ya que por la misma antigüedad del material necesitan de mantenimiento, para que en las comunidades no se carezca de estos servicios públicos; lo que se refiere a la recolección de basura, se recoge en cuatro de las siete comunidades que se consideran más extensas en población y vivienda; en cuanto a seguridad pública el servicio de emergencia se solicita a través del número de emergencias 066 el cual la llamada llega a un modulo de recepción denominado C-4, ubicado en la ciudad de Tula de Allende, Hidalgo., por medio del cual se transfiere la información a través de radio matra, a seguridad pública municipal e inmediatamente se acude a la atención de

robos, violencia intrafamiliar, accidentes automovilísticos, etc., y por último el servicio de alumbrado público necesita de mantenimiento y rehabilitación en todo el municipio, pero desafortunadamente se dio muy poca prioridad porque no hubo suficientes recursos financieros para este rubro, debido al incremento de la deuda ante luz y fuerza del centro.

El recuadro siguiente, está enfocado al equipamiento de los bienes inmuebles que se encuentran en el municipio y como se puede analizar se da mayor cobertura a panteones, en cuanto al mantenimiento de paredes, puertas etc., en lo que respecta a las áreas deportivas se abasteció con agua no potable a las áreas verdes, así como en el mantenimiento de canchas deportivas y, por último corresponde a las áreas recreativas, parques y jardines, por lo que, primeramente no se cuentan con estas en todo el municipio solo en tres comunidades del municipio por lo que analizaremos en el siguiente apartado:

Equipamiento	Cobertura	Observaciones
Panteones.	80% del municipio.	Al mantenimiento de bardas y áreas a fines a estos.
Áreas deportivas.	50% del municipio.	Se necesita de recursos materiales.
Áreas de entretenimiento.	40% del municipio.	Mantenimiento.
Parques y jardines.	10% del municipio.	No se tienen en todo el municipio.

Fuente: H. Ayuntamiento de Ajacuba, Hidalgo. Secretario Municipal, Prof. J. Merced Hernández, 2005, avalada por el director de obras públicas y el tesorero municipal.

En este último recuadro se considera la infraestructura municipal y se le da igual prioridad a la infraestructura clasificada a pavimentación, guarniciones y banquetas, y a caminos, por lo que se puede observar en cuanto a los recursos financieros fueron insuficientes para el avance y mejoramiento en estos tres años de la administración municipal.

Infraestructura	Cobertura	Observaciones
Urbanización.	35% del municipio.	
Pavimentación, guarniciones y banquetas	35% del municipio.	
Caminos	35% del municipio	

Fuente: H. Ayuntamiento de Ajacuba, Hidalgo. Secretario Municipal, Prof. J. Merced Hernández, 2005, avalada por el director de obras públicas y el tesorero municipal.

Después de haber analizado las necesidades, y la cobertura que éste gobierno logró dentro de la administración, se pretende estudiar cómo se determina la obra pública municipal y que a continuación señalo.

4.3.4 DETERMINACIÓN DE OBRA PÚBLICA

Por cuestiones administrativas “la determinación de la obra pública a realizar en el municipio se aborda y analiza por la Honorable asamblea municipal a través del cabildo y por medio de un expediente técnico, por la contraloría del Estado, y posteriormente se distribuyen los ingresos para la obra, de acuerdo al número de habitantes que tiene cada comunidad; con ello, la participación comunitaria se inicia de acuerdo a cuestiones de solicitud de la obra, y por el trabajo de mano de obra, ya que para la realización de la obra pública el municipio se hace valer del financiamiento de recursos propios y del presupuesto del ámbito federal y estatal y el Estado transfiere, mediante el deposito del costo de la obra en tres partes de acuerdo a las metas programadas durante la obra pública (30%, 30% y 40%).”⁵⁰

Para los últimos meses del periodo de gobierno la administración 2003-2006 se planteó como proyecto las siguientes “obras públicas 2005,⁵¹” construcción de la primera etapa de las instalaciones del telébachillerato en la comunidad de Santiago Tezontle, ampliación de líneas de drenaje, banquetas y guarniciones en el territorio

⁵⁰ H. Ayuntamiento de Ajacuba, Hgo. Administración municipal, 2003-2006, Información proporcionada por el titular de Obras públicas Gregorio Castro Uribe, agosto 2005.

⁵¹ H. Ayuntamiento de Ajacuba, Hgo. Administración municipal, 2003-2006, información proporcionada por el secretario municipal J. Merced Hernández, agosto 2005.

municipal de Ajacuba; por lo que se ha observado no se logró la relación y desarrollo del proyecto final.

Haciendo hincapié a los diversos diagnósticos institucionales en la administración municipal referente a los aspectos administrativos y financieros, podemos analizar que son las bases metodológicas para acercarnos a la verificación de los problemas que el municipio absorbe día con día y que no es posible darle solución por la falta de estudios y recursos materiales, humanos y financieros, y que con estos estudios realizados e investigación de campo, se inicie por transformar los problemas en soluciones con la implementación de propuestas a través de objetivos y líneas de acción.

A continuación, se presentan los resultados, que la ciudadanía aporta en esta encuesta, haciendo un análisis sobre el desarrollo de la administración municipal 2003-2006.

4.4 INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS, GOBIERNO Y SOCIEDAD

En “la investigación de campo realizada, también se recurrió a la opinión de la ciudadanía, en que la sociedad a la administración municipal 2003-2006 la considera con diversas dificultades, aun teniendo al inicio un gobierno que proponía mediante mesas de atención, objetivos únicos para obtener el acercamiento de la ciudadanía con el gobierno, y conocer las principales necesidades que arrastra cada comunidad y en lo individual cada persona, dándole la solución posible y convenida; pero esta aportación solo fue una visión que se requería para terminar con la problemática habida; pero las insuficiencias no fueron subsanadas en las localidades del municipio, claro reflejo fue a través de los servicios públicos que son sumamente necesarios pero insuficientes, un ejemplo claro es pavimentación en las principales calles, alumbrado público, drenaje y mantenimiento en instalaciones de los centros de salud; nomenclaturas a las calles ya que se le hizo saber a la administración sobre este detalle, pero no hubo respuesta alguna; así también en la encuesta realizada a la ciudadanía se le preguntó ¿cómo considera la actividad desempeñada

de las autoridades municipales? La población contestó que se presentaron deficiencias y sin capacidad para atender a la ciudadanía, así como el desconocimiento de sus funciones desempeñadas, por lo que se considera que es importante tener dentro de las oficinas de la administración municipal un buzón en el que se pueda realizar la aportación de quejas y sugerencias para un mejor servicio público a la población; mientras que para el gobierno municipal sus funciones y actividades establecidas, fueron realizadas de manera objetiva, tangible y sobre todo resultados firmes para la sociedad y con satisfacción.”⁵²

4.5 CONCLUSIONES

Como se puede observar, para generar un cambio y organización administrativa dentro de los municipios es conveniente, utilizar una metodología, que permita diagnosticar la administración y la institución, en el que se puede tomar a consideración el personal administrativo y a la ciudadanía, como un contralor social, que dé a conocer como se encuentra el gobierno, la población y el territorio, de tal manera que la aplicación de cuestionarios sean el resultado importante para saber con exactitud, qué cambios se deben propiciar dentro del municipio investigado y así poder conocer el desarrollo y organización de Ajacuba y por que no, de otros municipios.

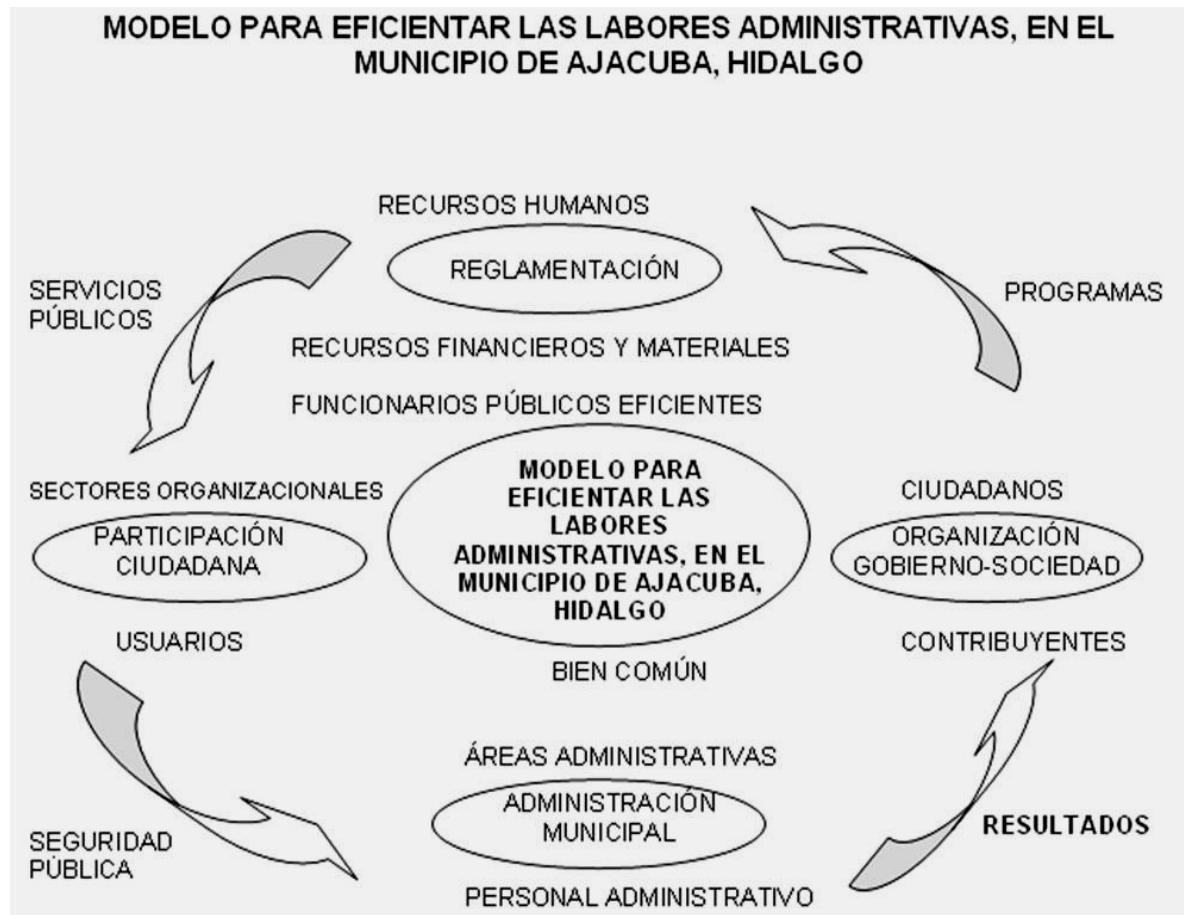
⁵² Municipio de Ajacuba, interpretación de resultados a través de la aplicación de cuestionarios, a los servidores públicos, y a la ciudadanía, 2005, en el anexo B se encuentran los formatos aplicados en la investigación de campo, pp. 73, 75.

V. MODELO PARA EFICIENTAR LAS LABORES ADMINISTRATIVAS EN EL MUNICIPIO DE AJACUBA, HIDALGO

En el municipio de Ajacuba dentro de la administración pública municipal, se encuentra un rezago de tipo institucional, administrativo y de organización social, en el que no se ha podido erradicar la problemática existente, a un surgiendo la alternancia política en el que se sigue con la misma estructura y funcionamiento, es por ello que se establece y genera un modelo administrativo, que analíticamente se divide a través de los aspectos jurídico, administrativo y de servicios al ciudadano, los cuales se subdividen en la acción, el objetivo y la estrategia considerando que es la base para crear y poner en marcha el desarrollo de una propuesta en solución, así mismo fijar la planeación estratégica con visión al siglo XXI, con la que el ayuntamiento en turno pueda apoyarse para la ejecución y manejo de la administración municipal de Ajacuba del estado de Hidalgo.

1. Instrumentación del reglamento interno de la administración pública municipal;
2. La participación y organización social;
3. La organización de la administración municipal;

El presente modelo administrativo, no solo se da a conocer como una simple propuesta, si no, que da una posible solución con los elementos presentados, es decir, convertirlas en programas, y poder aportarle a la administración pública municipal de Ajacuba las fortalezas y oportunidades para crear un reglamento interno, así como, la base de las áreas principales para generar una eficiente administración, y tener el soporte de la participación ciudadana.



La visión de éste modelo presentado, se enfoca en transformar al gobierno municipal en un ente prestador de eficientes servicios públicos a la ciudadanía y asimismo la sociedad ser el eje central para contribuir en la gestión de la administración pública, manteniendo la organización y la capacidad para hacer de Ajacuba un municipio con oportunidades, fortaleciendo las relaciones institucionales que se generan entre el gobierno y la sociedad.

5.1 INSTRUMENTACIÓN DEL REGLAMENTO INTERNO DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA MUNICIPAL

ASPECTO JURÍDICO

ACCIÓN: Proporcionar al Ayuntamiento y funcionarios, asesoría jurídica y capacitarlos para involucrarlos en la creación del reglamento interno municipal.

OBJETIVO: Instrumentar las disposiciones normativas de carácter reglamentario para regular la estructura y funcionamiento de la administración pública municipal, en la materia siguiente:

1. Reglamento interno de la administración.

ESTRATEGIA: Una vez ya teniendo el objetivo, se plantean seis puntos complementarios.

- a) Señalar la obligatoriedad del reglamento en el que se cumplan las tareas administrativas de acuerdo con las políticas y programas que se establezcan en el gobierno municipal;
- b) Instrumentar en el conocimiento del servidor público las responsabilidades y funciones que le competan a cada uno;
- c) Señalar las dependencias y direcciones administrativas del gobierno municipal, con las que se trabajarán de acuerdo a sus funciones y ejes de atención;
- d) Instrumentar y actualizar mediante el reglamento propuesto las bases para administrar los recursos financieros, materiales y humanos que son la fuerza para el logro del gobierno municipal;
- e) Otorgar a cada uno de los funcionarios municipales su respectivo nombramiento, suplencia y responsabilidades;

- f) Instrumentar que, lo que no este estipulado en la ley orgánica municipal del estado de hidalgo y bando de policía y buen gobierno se lleve a cabo por medio del reglamento interno de la administración pública municipal y por acuerdo en sesiones de cabildo.

ASPECTO ADMINISTRATIVO

ACCIÓN: Proporcionar y capacitar al personal municipal sobre las normas y lineamientos para llevar a cabo la ejecución de la administración municipal.

OBJETIVO: Mejorar en la administración municipal los lineamientos para administrar los recursos financieros, humanos y materiales mediante:

Direcciones generales

- Tesorería;
- Recursos Humanos;
- Oficialía Mayor;
- Contraloría;

ESTRATEGIA: Sobre la base del objetivo se proponen las siguientes vertientes:

- Instrumentar capacitaciones y seminarios para modernizar el órgano administrativo para fijar funciones enfocadas al servicio público.
- Establecer programas administrativos para llevar a cabo un proceso administrativo mediante las fases mecánicas y dinámicas:
 - Previsión;
 - Integración;
 - Planeación;
 - Dirección;
 - Organización;
 - Control.

Por lo que, en ésta propuesta de reglamentación a continuación se dan a conocer los aspectos más importantes en cuanto a las fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas en el desarrollo del reglamento interno de la administración pública municipal de Ajacuba, asimismo, para la propia administración municipal.

PROPUESTAS

Oportunidades

Una oportunidad para la administración municipal en turno es tener un cuerpo reglamentario en el que se defina la creación, organización y funcionamiento de las dependencias de la administración pública municipal del Ayuntamiento de Ajacuba, debiéndose sujetar a las disposiciones del mismo a todos los servidores públicos que deban aplicar dichas hipótesis normativas.

La oportunidad para la administración municipal y el personal es implementar por medio del reglamento interno de la administración municipal, la propuesta de nombramiento de los titulares de las dependencias de la administración pública municipal, por lo que las hará el presidente municipal y deberán ser aprobadas por el Honorable Ayuntamiento, conforme al procedimiento que establece para tal efecto el artículo 52, fracción V de la ley orgánica municipal del estado de Hidalgo, así como, las remociones de los titulares de las dependencias de la administración pública municipal, se realizarán conforme al mismo procedimiento que se establece para su nombramiento.

La oportunidad para el personal administrativo y el desarrollo municipal es la ubicación correcta de puestos de acuerdo a la capacidad física, intelectual y profesional del personal, para satisfacer las necesidades de la población.

Una oportunidad más para el municipio es sujetar en la administración pública municipal lo establecido por la ley orgánica municipal del estado de Hidalgo, y ejecutar la facultad para aprobar sus propios reglamentos y disposiciones administrativas dentro de sus respectivas jurisdicciones que organice la

administración pública municipal, regular las materias, procedimientos, funciones y servicios públicos de su competencia y promover la participación de la sociedad;

Por lo que el municipio de Ajacuba del estado de Hidalgo se encuentra constituido por siete localidades, de las cuales tres no cuentan con un mayor número de población, para acreditar un Regidor por comunidad, se propone que en el reglamento interno de la administración pública, haya apertura para brindarles mayores apoyos y subsanar las múltiples necesidades de estas tres comunidades en el que se le otorgue una persona que será la autoridad más cercana a los ciudadanos, el cual atenderá los problemas y sugerencias, y así también, promoverá la comunicación entre autoridad y comunidad, a ésta persona se le denominará delegado especial, por lo que el delegado especial fungirá con las mismas facultades, atribuciones y obligaciones que establezca el reglamento propuesto, el bando de policía y buen gobierno, así como, la propia ley orgánica municipal del estado de Hidalgo, para los regidores en turno.

Amenaza

Una amenaza para el personal administrativo es sujetarlo a los términos de normatividad para sus horarios de jornada laboral, así como, funciones de los directores de área.

Fortaleza

La fortaleza para el reglamento interno de la administración municipal y para la administración, es contar, con manuales de organización y de procedimientos, para la mejor labor de las dependencias, en los términos que establece el artículo 3 fracción I de la ley orgánica municipal del estado de Hidalgo.

La fortaleza para eliminar vicios de ineficiencia en la administración municipal, y para ello es necesario contar con los requisitos siguientes para poder obtener la jefatura de las dependencias de la administración pública municipal de Ajacuba:

- I. Ser ciudadano hidalguense en pleno goce de sus derechos políticos y civiles,
- II. Ser vecino del municipio, con residencia efectiva por lo menos de un año,
- III. No ser ministro de algún culto religioso,
- IV. Contar con los conocimientos inherentes para el buen desempeño de su cargo,
- V. Ser de reconocida honestidad y honorabilidad, y
- VI. No tener antecedentes penales,

Debilidad

La debilidad encontrada en la propia propuesta de reglamentación es, no aprobar el reglamento por parte de la Honorable asamblea municipal, por el simple hecho de no involucrarse con el personal en ejercicio y la tarea tan desgastaste en formular un reglamento.

La siguiente propuesta a presentar da a conocer la forma en la que se puede tener relación entre la ciudadanía y la administración que se esta desarrollando, para sacar el mayor de los provechos para el municipio y su población en general.

5.2 PARTICIPACIÓN Y ORGANIZACIÓN SOCIAL

ASPECTO JURÍDICO

ACCIÓN: Se requiere proporcionar a gobierno-sociedad las asesorías jurídicas respectivas para hacer valer la participación ciudadana mediante la representación en las sesiones del Ayuntamiento, a través de implementación de manuales y modificación a los reglamentos municipales.

OBJETIVO: Instrumentar y actualizar las disposiciones normativas a través de manuales y reglamentos que comprendan las siguientes materias.

Leyes hacendarías justas;

Bando de policía y buen gobierno:

Ley orgánica municipal;

ESTRATEGIAS: Para lograr el objetivo se plantean tres vertientes de acción, las cuales son las siguientes:

a) Establecer un órgano de participación, en coordinación con el gobierno municipal, organizado por medio de áreas geográficas, (representación vecinal y áreas de interés social);

b) Implementar un programa de capacitación para proporcionar información a gobierno-sociedad, involucrados en el órgano de participación para la actualización e instrumentación de reglamentos y manuales.

c) Establecer la participación ciudadana con el fin de expresar previa aprobación o bien, rechazo en los actos del Ayuntamiento, que sean considerados como trascendentes para la vida del municipio y para creación o supresión del mismo.

ASPECTO ADMINISTRATIVO

ACCIÓN: Proporcionar asesoría, y capacitación al binomio ciudadanía-gobierno en materia de administración municipal.

OBJETIVO: Instrumentar la capacidad de prever, planear y organizar entre ciudadanía-gobierno, las acciones que busquen el bien común en materia de:

- Gobierno municipal (departamento de participación y organización social)
- Organización Social
- Equipo de promoción
- Administración municipal innovadora

ESTRATEGIA: Como vertientes de acción se proponen:

a) Instrumentar un programa de participación, entre el gobierno y la sociedad, en el que se contemplen los factores de comunicación y el conocimiento de la realidad social, de la voluntad política y de la disposición social.

b) Establecer un programa de capacitación y organización que comprenda los siguientes rubros:

- Curso taller de gente consciente de: Lo que es, lo que vale, sus derechos y sus responsabilidades;
- Capacitación y organización, a sectores ubicados en la base de la sociedad;
- Participación política, social y cultural de la mujer en la vida diaria;
- Ciudadanos orientados a la acción y no a las críticas y a las quejas;
- Capacitación a cuerpos policíacos más eficaces que inspiren confianza y respeto.
- Promover el fortalecimiento y desarrollo comunitario;

A continuación se da a conocer la propuesta de participación y organización social en la que buscan satisfacer necesidades y aspiraciones comunes y, para la sociedad, es la solución mas apegada a la concertación de la administración pública municipal de Ajacuba, del estado de Hidalgo.

PROPUESTA

En los últimos nueve años en el municipio de Ajacuba, se ha venido observando una fuerte ausencia de organización gobierno-sociedad, dependiendo de varios factores, entre ellos, la falta de comunicación, desconocimiento de la realidad social, involuntad política y la ausencia de disposición social; incluyendo para el sector gobierno que a un no cuenta con promotores sociales para dar a conocer las obras y servicios que pueden satisfacer una de las tantas necesidades que la sociedad tiene.

De igual manera la sociedad es considerada un tanto apática y en parte conformista con lo que recibe, es por ello que se propone focalizar un programa al gobierno municipal, con el único fin que se trabaje para el pueblo y con el pueblo, a través de la “participación y organización social”, en el que se puedan alcanzar los retos en los escenarios existentes.

Hoy en día resulta la necesidad de obtener la participación y organización de la sociedad, a través de, aportar lo que se entiende por participar, y participar es

intervenir voluntariamente en acciones que buscan satisfacer necesidades y aspiraciones personales y comunes. En virtud de que las necesidades tienen diferentes expresiones: espirituales, económicas, sociales, culturales, entre otras; las personas se involucran en distintas formas de organización como son la familia, la escuela, la comunidad, la iglesia, en un partido político, organizaciones, etc.

La participación adquiere un valor trascendente cuando las personas forman parte activa de las organizaciones que buscan el bien común, pero si bien, es cierto estas organizaciones formales e informales, en las que se participa están impregnadas de elementos que responden a las necesidades del ser humano.

En la actualidad los tres niveles de gobierno reconocen en las formas de organización y representación vecinal un gran potencial para hacer realidad una sociedad más justa, de aquí el interés y la necesidad de impulsar la participación ciudadana en las tareas de gobierno del municipio de Ajacuba.

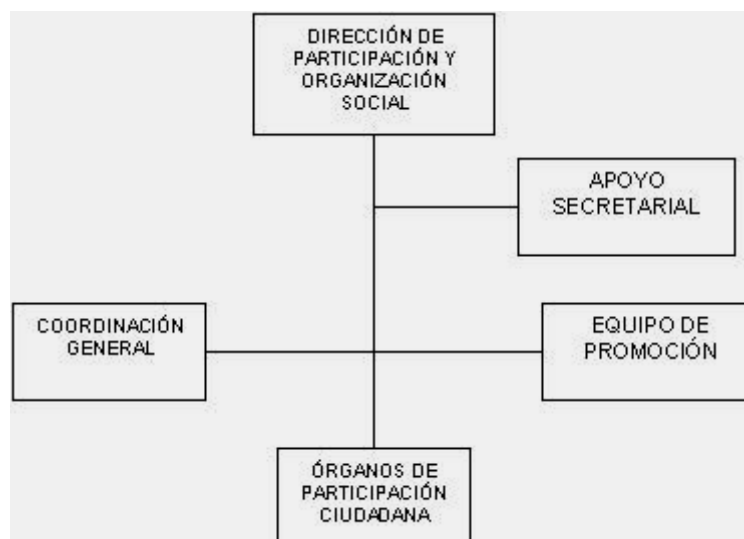
Para estar inmersos con la participación social, el ciudadano debe empeñarse en mejorar los procedimientos e instituciones que le permiten tomar parte activa en los diversos procesos de desarrollo social y, a la vez favorecer la creación de mecanismos regulares del ejercicio gubernamental.

Esta propuesta de participación y organización social, permitirá la aplicación de oportunidades a los sectores ubicados en la base de la sociedad, lo que también significa privilegiar la descentralización en el ámbito local. La participación ciudadana implica entrar en los ejes de procesos democráticos, a partir de la elección de alcaldes, así como a través de un nuevo tipo de administración municipal que funcione muy ligada a la gente y a la capacidad de generar iniciativas, es decir, dar un uso más eficiente de los recursos para acelerar el desarrollo social, a través de que, la ciudadanía sea juez y parte de la actuación de la administración municipal; es ésta nueva forma de hacer gobierno, la responsabilidad en la aplicación de recursos y ejecución de acciones para el mejoramiento en el nivel de vida

comunitario, en el sentido de impulsar y fomentar causas para esta cultura de participación.

Una de las estrategias para lograr una coordinación de acciones que fomente esta nueva forma de relación entre autoridad y ciudadanía, es que en presidencia municipal exista la dirección de participación y organización social, que será una oficina creada para tal efecto o bien una función que habrá de asumir cualquier organismo existente y que tienen además otras responsabilidades, en las que se puede considerar las obras por cooperación, tareas recreativas y educativas, labores de desarrollo juvenil, programa nacional de opciones productivas, entre otras.

“La estructura para la realización de éste departamento puede ser la siguiente, tomando en consideración el personal para laborar en ello y contemplar los recursos materiales:⁵³”



“Con ésta área se busca impulsar procesos formativos que promuevan la participación de la sociedad en la atención y solución de necesidades, de las cuales sugiero algunas funciones para esta dirección.”⁵⁴

⁵³ Instituto nacional de administración pública, guía técnica No. 14, Participación comunitaria municipal, México, 1986. pp. 10 – 23.

⁵⁴ Ibíd. p. 10.

- Impulsar la concertación, el dialogo y el respeto entre las autoridades municipales y los representantes sociales de las organizaciones existentes.
- Apoyo, capacitación y asesoría a las formas de organización existentes y creadas por la misma dirección.
- Difusión y promoción de la propuesta de participación y organización social.
- Instrumentación de mecanismos para la detección de necesidades recepción de solicitudes, gestión y coordinación de acciones en respuesta a las demandas ciudadanas.
- Diseño y ejecución de programas, campañas y acciones en coordinación con los órganos de representación de las organizaciones sociales, vinculadas al proceso de planeación municipal.

Funciones básica que se proponen para el director de participación y organización social.

- Garantizar el logro de los objetivos establecidos en el proceso de planeación municipal.
- Crear y mantener líneas de comunicación e información con las dependencias, instituciones, organismos intermedios y órganos de representación social.
- Desarrollar mecanismos para la supervisión del personal y la eficiente administración de recursos necesarios y disponibles.
- Presidir reuniones, asambleas y actos oficiales que requieran su presencia.
- Proporcionar periódicamente informes de avances y resultados ante las autoridades municipales.
- Diseñar y coordinar eventos de capacitación, talleres de intercambio y análisis, espacios y foros de consulta ciudadanía.

Funciones del coordinador

- Coordinar las tareas operativas generadas en la planeación del departamento.
- Diseñar e implementar acciones de capacitación, asesoría y apoyo hacia los órganos de representación social.

- Apoyar las estrategias y los mecanismos de promoción de la dirección y los órganos de representación social.
- Realizar y actualizar un diagnóstico sobre el sistema municipal de organización social.
- Apoyar el diseño e implantación de los eventos de capacitación y formación para los representantes de los diferentes grupos de organización social.
- Elaborar informes y reportes de actividades.

Funciones del equipo de promoción

- Difusión de la propuesta de organización social.
- Diseño de metodología para la organización y capacitación de los grupos sociales y ciudadanía en general.
- Apoyo, asesoría y acompañamiento en los trabajos realizados por los comités u organizaciones existentes.
- Obtención y elaboración de material didáctico y de apoyo necesario para su trabajo.
- Colaborar en la realización de los eventos y talleres de capacitación e información, así como en la preparación y operación de los foros de consulta.

Órganos de participación comunitaria

Los órganos de participación en la comunidad son un grupo de ciudadanos relacionados entre sí, para el cumplimiento con ciertos objetivos debidamente establecidos. “Por lo tanto, estos órganos de participación, en coordinación con el gobierno municipal, tendrá como propósito atender las necesidades y mejorar las condiciones de vida de la población en su conjunto, se propone la siguiente organización por áreas geográficas, representación vecinal y áreas de interés, de un núcleo básico vecinal el cual conforman los habitantes de un lugar donde se da una relación social, por lo cual se comparten servicios y necesidades.”⁵⁵

- Representante de calle o cuadra,
- Jefe de manzana,
- Comité de colonia,

⁵⁵ Ibíd. p. 23.

- Órganos de representación sectorial,
- Comité de programas de gobierno (Opciones Productivas),
- Consejo de zona,
- Consejo consultivo municipal de colonos.

Cada órgano de participación será elegido mediante asamblea; los órganos estarán presentados por un presidente, un secretario y un tesorero (sí se requiere), además de responsables de las comisiones de trabajo.

Con ésta dirección no se trata de la creación de una unidad burocrática en las administraciones municipales, sino de promover un detonador que fomente y facilite el apoyo para desarrollar alternativas reales en el binomio ciudadanía-gobierno, a través de aportar la visión de Ajacuba, completando con la del gobierno municipal de Ajacuba.

VISIÓN DE AJACUBA SIGLO XXI

Social - Político

- Gobiernos estatal y municipal estrechamente coordinados.
- Municipio fortalecido y desarrollo integral.
- Ayuntamiento plural, funcionando con respeto y armonía.
- Establecer microindustrias, desarrolladas (cooperativas, familiares y comunitarias).
- Admiración y respeto del estado de Hidalgo al municipio de Ajacuba.
- Ajacuba visto como ejemplo a seguir por otros municipios.
- Gobierno designado democráticamente y caracterizado por su:
 - Honestidad,
 - Eficacia,
 - Dinamismo,
 - Innovación,
 - Conformación plural.
- Seguridad de las autoridades elegidas darán respuesta a las demandas sociales.
- Confianza plena de la ciudadanía en la honesta aplicación de recursos.

- Relaciones estrechas, constantes y cordiales entre autoridades y ciudadanos.
- Comunidad participativa y satisfecha de serlo.
- Partidos políticos que compartan valores, discrepan en detalles, pero trabajando por el bien común.
- Ciudadanos orientados a la acción y no a las críticas y a las quejas.
- Alta participación política, social y cultural de la mujer.
- Leyes hacendarías justas y equitativas.
- Respeto a la tenencia de la tierra rural y urbana.

Calidad de vida

- Educación de excelencia.
- Educación para la salud urbana y rural.
- Niños y jóvenes con acceso a la educación.
- Niños sanos y bien alimentados.
- Demanda de servicios públicos satisfechos.

VISIÓN DEL GOBIERNO DE AJACUBA SIGLO XXI

- Promotor del fortalecimiento y desarrollo comunitario.
- Con presencia frecuente del presidente, y gabinete en las localidades
- Innovador y dinámico.
- Con capacidad de convocatoria, promotor y capitalizados de la participación ciudadana.
- Con capacidad de escuchar las críticas y sugerencias ciudadanas.
- Inspirador de confianza y credibilidad por su:
 - Honestidad,
 - Lenguaje sencillo con verdad,
 - Congruencia,
 - Compromiso permanente,
 - Respeto,
 - Laboriosidad,
 - Eficacia y efectividad,

- Fuerte vocación de servicio,
- Demócrata y participativo.
- Congruente con lo que dice y hace.
- Promotor del desarrollo integral:
 - Del ciudadano,
 - De las familias,
 - De las organizaciones,
 - De la sociedad,
- Con un programa de gobierno conocido y apoyado por el pueblo.

A continuación presentamos una propuesta más la cual podría ser un punto estratégico para la gestión municipal y así integrar la coordinación de los funcionarios públicos y el personal administrativo.

5.3 LA ORGANIZACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL DE AJACUBA

ASPECTO JURÍDICO

ACCIÓN: Se requiere proporcionar al municipio asesoría jurídica y capacitación a servidores públicos de acuerdo a sus funciones, obligaciones y atribuciones.

OBJETIVO: Actualizar y dar a conocer las disposiciones y las normativas en materia de funciones, obligaciones y atribuciones de acuerdo a la reglamentación existente:

- Bando de policía y buen gobierno.

ESTRATEGIA: Para lograr el objetivo se plantean 2 vertientes de acción las cuales son complementarias.

- a) La contratación de servicios profesionales para la actualización y elaboración de los reglamentos que requiere el municipio.

- b) Establecer un programa de capacitación para proporcionar información a los servidores públicos y personal en general involucrados en las áreas respectivas, para la revisión de reglamentos competentes en cada una de ellas.

ASPECTO ADMINISTRATIVO

ACCIÓN: Proporcionar información al personal administrativo, social, jurídico municipal, en materia de gobierno y administración municipal.

OBJETIVO: "Incrementar la capacidad institucional y orgánica de la administración pública en materia de"⁵⁶:

- Gobierno municipal
- Direcciones generales tales como: (Planeación y desarrollo de recursos humanos; políticas públicas municipal y de asuntos jurídicos.)

ESTRATEGIAS: Se proponen como vertientes de acción las siguientes:

- a) Instrumentar un programa de desarrollo organizacional para dotar a los servidores públicos y asistenciales de herramientas y técnicas, a través de la modificación e implementación de direcciones que respondan a la problemática encontrada en el municipio y con esto fomentar el cambio e incrementar la eficiencia.
- b) Establecer un programa de capacitación que comprenda las siguientes materias:
- Administración del tiempo;
 - Elaboración y ejecución de programas y proyectos;
 - Curso taller de resolución de problemas;

SERVICIOS PÚBLICOS Y ASISTENCIALES

ACCIÓN: Proporcionar asesoría jurídica y administrativa, así como capacitación a los servidores públicos responsables de los diferentes servicios.

⁵⁶ En el anexo C, se presenta el organigrama propuesto para la administración municipal en turno, p. 76.

OBJETIVO: Mejorar la calidad de las áreas administrativas y servicios que se encuentran dentro de la administración y territorio del municipio, sobre todo en áreas que imparten el servicio como: obras públicas, registro civil, impuesto predial, agua potable, recepción y asistenciales como es DIF municipal.

ESTRATEGIA: Para alcanzar el objetivo señalado, se plantean las vertientes siguientes:

- a) Asesorar a los responsables de la prestación de servicios públicos y asistenciales para la elaboración de manuales de servicios y de atención al público;
- b) Estudiar las posibilidades de concesionar los servicios públicos;
- c) Desarrollar un programa de capacitación sobre eficiencia y calidad en el servicio público, asistencial y en atención al público.
- d) Implementar o bien fusionar áreas administrativas de tal manera que el servicio a la ciudadanía sea con calidad, eficiencia y eficacia.

En ésta propuesta y de acuerdo a la investigación de campo que se ha practicado dentro del periodo de la administración municipal 2003-2006, surge la idea de realizar cambios en la organización del aparato administrativo municipal: a través de abrir y modificar áreas administrativas encargadas de atender la organización y la gestión del trabajo que es el conjunto de la administración.

Por consiguiente se ha diseñado una estrategia, en el que orgánicamente se integren las siguientes direcciones generales: dirección de contraloría; de planeación y desarrollo de recursos humanos; de políticas públicas municipal y, de asuntos jurídicos para analizar la propuesta señalada:

PROPUESTA

DIRECCIÓN DE CONTRALORÍA.- En ésta dirección se requiere que tenga a su cargo dos subdirecciones, para el mejor desempeño de la misma, la primera es la de control de gestión municipal, en la que se aporten las referencias e información

necesaria para detectar y corregir cualquier desviación en el cumplimiento y desempeño de la actividad administrativa;

La segunda es la subdirección de asesoría y estudios especiales, dentro de ésta se tendrá una comisión permanente en hacienda y cabildo, y se propondrá a demás al candidato a ocupar el cargo de contralor interno municipal, con la finalidad de auditar y evaluar el ejercicio de la administración pública municipal.

Por lo que el área de contraloría municipal será el órgano responsable del sistema administrativo interno de control y evaluación gubernamental con el fin de controlar la legalidad, honradez, lealtad, imparcialidad, eficiencia y eficacia en la administración municipal.

DIRECCIÓN DE PLANEACIÓN Y DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS.- Se encargará del desarrollo municipal, el cual es una actividad que desempeña el ayuntamiento para prever necesidades y programar acciones que se desarrollen en un futuro con bases y sustentos firmes en los que se pueden mejorar sus sistemas operativos y se pueda aplicar con mayor eficacia el techo financiero del municipio.

“El propósito principal de la dirección de planeación es orientar la actividad económica al beneficio social de la ciudadanía y cuyas actividades se consideran las siguientes.”⁵⁷

- Prever los recursos necesarios para el desarrollo económico y social.
- Planear de manera adecuada los recursos económicos, para obtener en un futuro el beneficio social.
- Desarrollar planes y programas, en los que se garanticen oportunidades para la sociedad.
- Organizar acciones de gobierno municipal, estableciendo un orden de prioridades.
- Dirigir el desarrollo municipal con sistemas consistentes para canalizar recursos económicos y procurar resolver las necesidades en tiempo y forma en cada periodo

⁵⁷ Instituto nacional de administración pública, guía técnica No. 10, “La planeación del desarrollo municipal”, p. 12.

de gobierno municipal, apoyándose de la participación del gobierno federal, estatal, con los instrumentos tales como:

Comité de planeación para el desarrollo estatal (COPLADE)

Convenio de desarrollo social (CDS)

Comité de planeación para el desarrollo municipal (COPLADEM)

Secretarías de gobierno del estado de Hidalgo y delegaciones.

Otro de los elementos claves para la administración municipal y de ésta dirección es la administración de personal y que es de importancia para las autoridades municipales saber en que consiste esta dirección.

El desarrollo de recursos humanos, se encarga de una serie de etapas con el único fin y propósito de buscar el personal adecuado para desempeñar un puesto en la administración municipal, que bien puede ser, físico o intelectual, a través del reclutamiento, selección, contratación, capacitación y desarrollo, motivación y evaluación del desempeño.

Se propone que en esta área administrativa y de personal sea la responsable de las funciones relativas a la modernización, y mejorar continuamente la formación municipal interna, así como de la administración y desarrollo organizacional del personal que labora en la administración pública municipal de Ajacuba, Hidalgo, y le corresponderá ejercer lo siguiente:⁵⁸

- Hacer levantamiento de información relativa a la estructura laboral, organizacional y funcional de las dependencias y del personal adscrito a ellas, con el fin de conocer, analizar y sugerir mejoras en la organización administrativa y funcional de las mismas para que, en su caso, sean incluidas en los correspondientes manuales de organización y operación;
- Seleccionar y contratar al personal de las dependencias de la administración municipal directa, debiendo rendir informes periódicos al Ayuntamiento sobre este aspecto;

⁵⁸ Reyes Ponce Agustín, "Administración de personal, primera parte", editorial limusa, México, 2001.

- Planear, implementar y ejecutar programas de capacitación al personal de la administración pública municipal;
- Mantener actualizado el escalafón de los trabajadores municipales, así como proponer y, en su caso, programar los estímulos para dicho personal;
- Servir como conducto para el conocimiento, atención y trámite de quejas, comentarios, sugerencias y solicitudes ciudadanas respecto de las funciones que el Ayuntamiento y su administración realizan a favor de la comunidad;

De tal manera que servirá para observar y registrar los meritos de cada empleado y utilizar estos elementos para ascenderlos de puesto y otorgarles premios y/o recompensas; mediante esta evaluación se pueden encontrar tan bien errores y suscitar el movimiento y cambio de puestos, es decir, la manera de evaluar el desempeño de cada empleado es el escalafón.

DIRECCIÓN DE POLÍTICAS PÚBLICAS MUNICIPAL.- Ésta dirección se fijará de novedad para esta administración, ya que como función principal es que durante el periodo electoral se fije con el objeto de abrir más espacios de participación ciudadana, promover proyectos de investigación y análisis de problemas municipales e integración de una biblioteca pública sobre temas del municipio. La dirección de políticas públicas municipales, debe constituir una buena iniciativa que puede servir de punto de partida para una revisión general de la administración municipal.

DIRECCIÓN GENERAL DE ASUNTOS JURÍDICOS.- Ésta área estará constituida por el personal y áreas administrativas necesarias para brindar la asesoría y asistencia jurídica al Ayuntamiento, a la administración municipal y también a la sociedad; “por lo que a esta área se propone lo siguiente:”⁵⁹

- Brindar apoyo y proporcionar asesoría jurídica al Ayuntamiento y a sus dependencias para atender la problemática de carácter legal que se presente en el ejercicio de la gestión municipal;

⁵⁹ Se proponen estas funciones debido a la desempeño de las actividades de trabajo que realice en el área de Dif municipal, en el que realmente se necesitaba el poyo de lo jurídico tanto para la sociedad como para los que laborábamos en ésta área que no teníamos el conocimiento correspondiente.

- Emitir dictámenes, informes u opiniones respecto de las consultas que en materia jurídica se formule el Ayuntamiento y las dependencias municipales;
- Asesorar e intervenir en todos los trámites y procedimientos jurídico procesales en los cuales el Ayuntamiento o sus dependencias tengan interés legítimo, así como, la sociedad vulnerable para que no se han violados sus derechos;
- Formular los proyectos de informe mensual al Síndico municipal de todos aquellos asuntos en los que hubiere intervenido a nombre del Ayuntamiento.

Luego de lo ya establecido en dicha propuesta podrá tomarse en cuenta los siguientes aspectos considerados como la visión de la administración municipal.

VISIÓN PARA LA ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL DE AJACUBA SIGLO XXI

- Atención rápida a demandas necesarias de la población.
- Preparar, realizar, sus planes y programas para el desarrollo municipal.
- Coordinar el funcionamiento de la administración pública municipal.
- Estrecha comunicación entre el Ayuntamiento y la comunidad, a través de sus respectivas comisiones.
- Información continúa a la población sobre el estado que guarda el Ayuntamiento.
- Apoyo en toma de decisiones de autoridades municipales.
- Incurrir en la planeación estratégica para el desarrollo fisco, financiero del municipio en su conjunto.
- Alcanzar estabilidad económica y social.

5.4. CONCLUSIONES

Se puede ver que en éste último capítulo, las propuestas integradas son de suma importancia para el desarrollo y organización de la administración pública municipal de Ajacuba, así como, mantener el apoyo y participación de la ciudadanía, por lo que se concluye que serán estrategias que permitan al municipio de Ajacuba, cambios que efficienten y coadyuven a su propio desarrollo y porque no, también puede ser un modelo integro en municipios de la región.

CONCLUSIONES GENERALES

En esta parte, presentaremos los aspectos derivados de la investigación, debido a que lo largo de ésta, se abordaron varias cuestiones sobre el municipio, creemos dividir estas conclusiones en tres aspectos, en las que señalamos que los objetivos han tenido su desenvolvimiento en este trabajo realizado.

- 1) La administración pública del municipio de Ajacuba, busca la organización con la sociedad.
- 2) Las áreas administrativas actúan como reguladoras del personal, de la planeación municipal y el control de estas.
- 3) El marco normativo rige el desempeño de las áreas administrativas.

Después de la revisión del modelo para eficientar las labores administrativas en la administración municipal de Ajacuba, en cuanto a los aspectos organizacional, reglamentario y participativo; en primer lugar destacamos las características del municipio de Ajacuba que dan particularidad a la organización dentro de su territorio, en vínculos con la población y el gobierno; con el fin de concluir si un gobierno determinado tiende a favorecer u obstaculizar los esquemas de participación que por ley debe existir en los gobiernos federal, estatales y municipales.

De acuerdo con el modelo propuesto, presentamos los aspectos más significativos, primeramente la sociedad es considerada importante en los diferentes ámbitos de gobierno y más integra en el gobierno municipal, en el que se reconocen las formas de organización y representación vecinal pero de ahí a que no se tiene una unidad que regule el interés y la necesidad de impulsar la participación ciudadana en las tareas del gobierno.

Con respecto a la organización interna de la administración municipal, es un papel sumamente importante en el que las áreas administrativas, están aportando el servicio que les corresponde, pero en conclusión se necesita capacitar y aportar al personal administrativo la normas y lineamientos para que sepan hasta que punto pueden ejecutar sus recursos materiales, financieros, físicos e intelectuales; así

también habrá algunas áreas que serán de novedad y que aportaran un cambio significativo en la administración; como son la de políticas públicas, de planeación y desarrollo de recursos humanos, de asuntos jurídicos y la de control de gestión municipal.

Comprobación de hipótesis

Al principio de ésta investigación hicimos dos preguntas básicas en torno a la relación de la organización de la administración municipal y la normatividad misma del personal administrativo:

1. ¿Cómo funciona la organización en la administración pública municipal?
2. ¿Este modelo para reglamentar las funciones del personal administrativo, tiene vínculo entre el gobierno y la sociedad?

Asimismo nuestras hipótesis establecieron una relación directa entre la organización y normatividad de la administración pública municipal y las respuestas que la sociedad requiere para impulsar su participación.

Partimos también del supuesto que hasta el día de hoy, las principales deficiencias en términos de organización que representa la administración pública municipal son reglamentación de funciones administrativas, mejoramiento de las áreas administrativas y, capacitación y motivación al personal administrativo.

En torno a la primera pregunta, sobre ¿Cómo funciona la organización en la administración pública municipal?, esto queda expuesto en que se necesita proporcionar al municipio asesoría jurídica y capacitación a servidores públicos de acuerdo a sus funciones, obligaciones y atribuciones; y para realizar este logro se necesitan de acciones como son: La contratación de servicios profesionales para la actualización y elaboración de los reglamentos que requiere el municipio; establecer un programa de capacitación para proporcionar información a los servidores públicos y personal en general involucrados en las áreas respectivas, para la revisión de reglamentos competentes en cada una de ellas; proporcionar información al personal

administrativo, social, jurídico municipal, en materia de gobierno y administración municipal; incrementar la capacidad institucional y orgánica de la administración pública en materia de:

- Gobierno municipal
- Direcciones generales tales como: Planeación y desarrollo de recursos humanos y políticas públicas municipal.

Por otra parte, respecto a la segunda cuestión y en torno a los vínculos del gobierno y la sociedad, se busca lograr una coordinación de acciones que fomente esta nueva forma de relación entre autoridad y ciudadanía, en donde en la presidencia municipal exista la dirección de participación y organización social, que será una oficina creada para tal efecto o bien una función que habrá de asumir cualquier organismo existente y que tienen además otras responsabilidades, en las que se puede considerar las obras por cooperación, tareas recreativas y educativas, labores de desarrollo juvenil, programas nacionales como el de opciones productivas, entre otras.

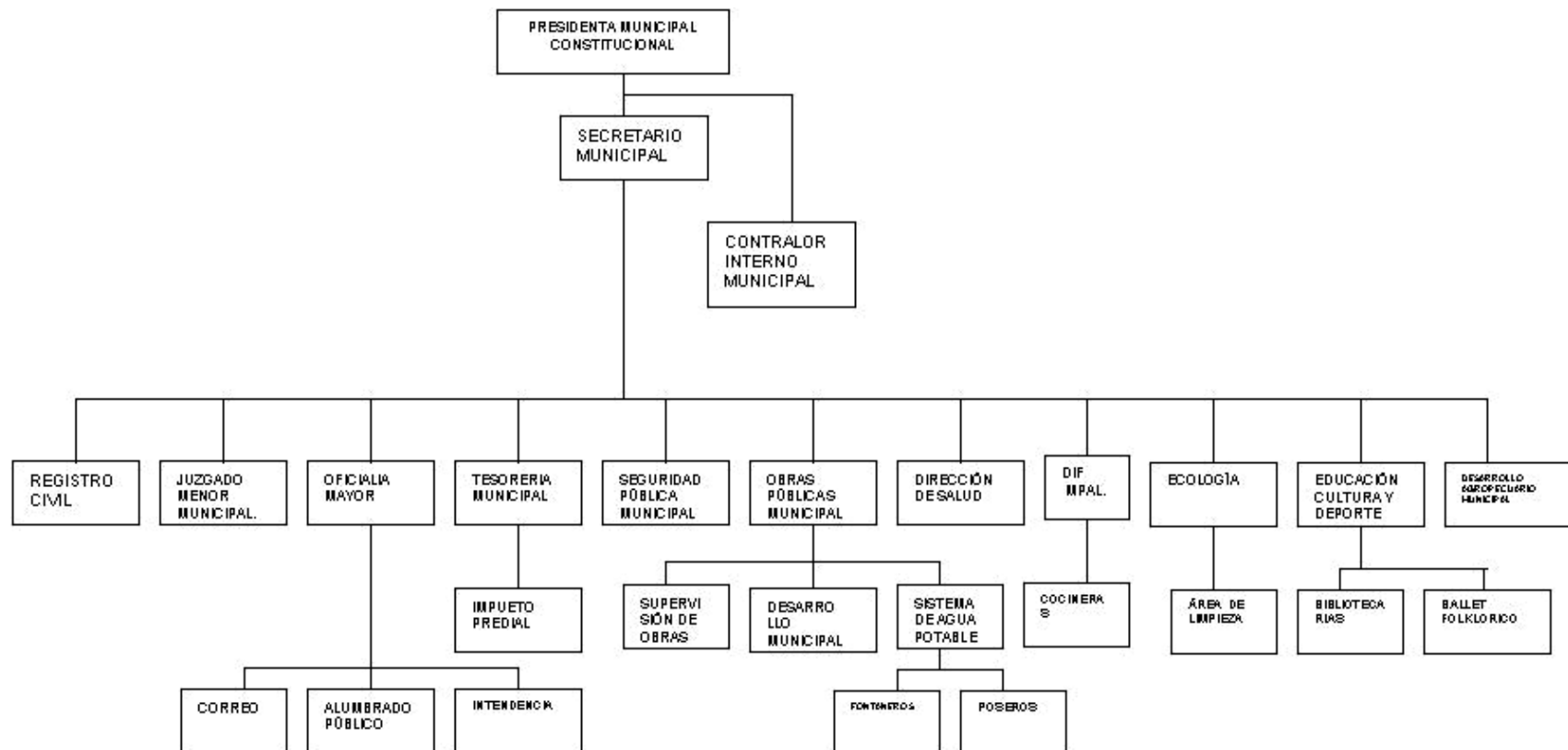
No obstante, reiteramos que en este gobierno analizado conserva rasgos de autoritario, que no alcanzamos a medir del todo debido a que el trabajo no profundizó en todas las necesidades que se presentan en la administración municipal y solo alcanzamos a observar situaciones que eran visibles a través de los tres aspectos planteados.

Con base, los resultados de la investigación empírica, generamos un modelo para que otros gobiernos municipales avancen en el estudio de la organización administrativa, reglamentación interna y participación social; este modelo podrá ser puesto a prueba en este municipio de Ajacuba o en algún otro.

Por lo que en virtud de la investigación realizada, se concluye que la modernización administrativa municipal, es un punto estratégico bastante amplio para que el municipio comience a percibir verdaderas fuentes de desarrollo organizacional entre el gobierno y la sociedad.

ANEXO A

ORGANIZACIÓN Y ESTRUCTURA DEL MUNICIPIO DE AJACUBA *



* Fuente: H. Ayuntamiento de Ajacuba, Hgo. Administración pública 2003-2006, secretaría municipal, Prof., J. Merced Hernández.

ANEXO B

CUESTIONARIO APLICADO EN EL TRABAJO DE CAMPO

El presente cuestionario tiene como propósito conocer su punto de vista en algunos aspectos de la administración pública en el municipio de Ajacuba. No omitimos mencionarle que la información proporcionada será confidencial y de estricto uso académico; por lo que le agradecemos su cooperación en responder las siguientes preguntas:

1. ¿Cuál fue su objetivo al inicio del periodo de gobierno 2003-2006?

Se ha cumplido a la fecha de hoy.

2. Existe una oficina para atención de quejas, denuncias y sugerencias en la administración municipal.

3. En que reglamentos municipales se basa esta administración para el ejercicio de sus funciones.

4. ¿Cuáles son las necesidades encontradas y qué no se han podido solucionar?
¿Por qué?

5. Considera usted, al aparato administrativo eficiente y responsable en la ejecución de tareas encomendadas por el Ayuntamiento, para que esté pueda realizar su gestión, en forma eficaz y de compromiso social.

6. ¿Cuáles son las funciones que desempeña usted como director?

7. ¿Cuáles son los programas que se ejecutan en su área y a través de qué los desarrolla?

8. ¿Cuáles son las bases fundamentales que manejan para un presupuesto de egresos?

9. Usted como titular de tesorería, verifica el avance y financiamiento de la obra pública municipal, para conocer el cumplimiento de las metas y el monto real del gasto generado en relación con lo autorizado, ¿De qué manera?

10. ¿Cuáles son las formas de financiamiento?

11. ¿Cómo obtiene la autorización de una obra pública municipal?

12. Por parte de la comunidad de que manera es su participación en los proyectos u obras públicas a desarrollar.

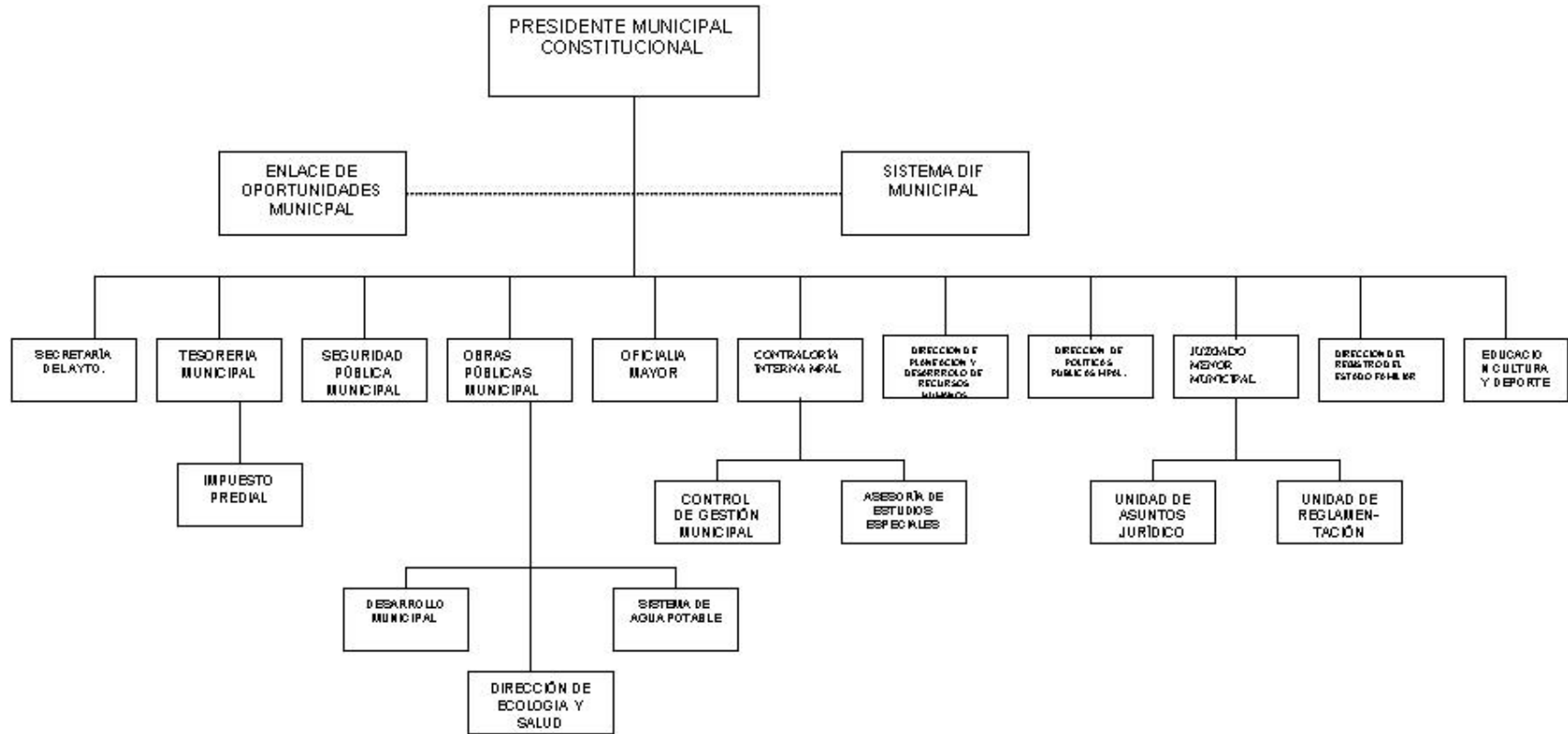
13. ¿Quién y en base a qué autorizan la obra pública municipal?
14. ¿Cuáles son los sistemas de control interno que utiliza para el adecuado funcionamiento de la administración?
15. En el periodo de gobierno 2003-2006, se trabajo con actualización y adecuación oportuna en los sistemas, procedimientos y métodos de trabajó. ¿Cómo y de que manera?

CIUDADANÍA DE AJACUBA

1. De acuerdo a las necesidades o carencias que se viven en la comunidad, ¿Qué servicio considera como prioridad, en su comunidad?
 2. ¿Qué cree que debe de mejorar en cuanto a los servicios municipales existentes en su comunidad?
 3. Para usted como ciudadano qué considera, que las autoridades municipales deben de solucionar primeramente.
 4. ¿Qué servicios y obra pública fueron proporcionados por esta administración municipal 2003-2006, a su comunidad?
 5. Se le proporcionó información sobre programas de gobierno federal, por esta administración.
 6. ¿Cómo considera a sus autoridades al desempeñar el puesto encomendado y así mismo al recibir atención por parte de ellos?
 7. Los recursos financieros y de obras y servicios públicos han sido equitativos para todas las localidades, de acuerdo a su punto de vista y vivencia en el municipio, tomando en consideración el desempeño de esta administración 2003-2006.
 8. Existe alguna oficina para atención de sugerencias, quejas, denuncias y necesidades en presidencia municipal, si ó no.
- ¿Considera que es necesario tener por lo menos un modulo de atención para dar a conocer sus problemas y necesidades?

ANEXO C

ORGANIGRAMA PROPUESTO PARA LA ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL EN FUNCIONES*



* En este organigrama se puede observar como podría estar integrada la administración municipal, reconociendo la áreas que se tienen en funcionamiento, pero también las áreas que a mi punto de vista pueden ser un punto más estratégico para una gestión municipal idónea y con desarrollo administrativo.

GLOSARIO

ADMINISTRACIÓN PÚBLICA MUNICIPAL. Es un conjunto de dependencias y entidades que conforman la esfera de la actividad de la presidencia municipal y cuyo objetivo es cumplir con políticas de gobierno.

ALCALDÍA MAYOR. Se denomina en 1519 a la conformación de localidades que formaba un municipio, es decir, cabecera municipal.

AXOCOPAN. Lugar de aguas amargas.

AYUNTAMIENTO. Órgano de representación popular encargado de la administración municipal.

BANDO DE POLICÍA Y BUEN GOBIERNO. Es un conjunto de normas administrativas que regulan el funcionamiento de la administración pública municipal.

CONTRALOR INTERNO. Es la persona encargada de controlar, vigilar y evaluar las actividades que realizan las dependencias de la Administración Pública.

C. TEODORO CERÓN. Primer presidente del municipio de Ajacuba.

DIAGNÓSTICO. Consiste en identificar las necesidades prioritarias de una región partiendo del análisis y evaluación de cada municipio.

DIAGNÓSTICOS ADMINISTRATIVOS. Permite conocer las funciones y obligaciones de la esfera de gobierno como es el Ayuntamiento, Regidores y Síndico.

DIAGNÓSTICOS FINANCIEROS. Es la forma en la que se puede analizar la hacienda municipal como tal.

DIAGNÓSTICOS INSTITUCIONALES. Consiste en la organización estructurada con fines políticos y administrativos.

HACIENDA MUNICIPAL. Facultad proporcionada al Ayuntamiento para formular su presupuesto de egresos y así como la aprobación de la Ley de Ingresos Municipal y Revisión de la Cuenta Pública.

IMPUESTOS. Son las contribuciones que el estado cobra obligatoriamente y que son cobrados a las personas físicas o morales que se consideran contribuyentes.

INNOVACIÓN GUBERNAMENTAL. Es la transformación al gobierno en la institución competitiva, en materia de crecimiento económico, desarrollo social y humano y recuperación del papel de liderazgo y la confianza de la ciudadanía en el gobierno.

METODOLOGÍA. Permite llevar a cabo la posibilidad de realizar la investigación con bases, a través de la investigación de campo y documental.

MUNICIPIO. Porción geográfica encuadrado en territorio con sus límites y colindaciones.

ORGANIGRAMA. Representación grafica de los puestos jerárquicamente hablando.

PARTICIPACIÓN Y ORGANIZACIÓN SOCIAL. Es la intervención voluntaria en acciones que buscan satisfacer necesidades y aspiraciones personales y comunes.

PLAN NACIONAL DE DESARROLLO. Inicia con el Presidente José López Portillo, como un sistema de planeación democrática.

PROMAP. Consiste en promover una administración pública que fomente la dignidad y profesionalización de la función pública.

REGLAMENTOS. Conjunto de normas generales, de carácter administrativo y obligatorio para toda la comunidad expedidas por el Ayuntamiento, para garantizar el cumplimiento de la ley.

REGLAMENTO INTERNO DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA MUNICIPAL. Es el reglamento que señala los órganos que integran la administración pública municipal y establece sus responsabilidades y funciones de la presidencia Municipal.

SERVICIOS PÚBLICOS MUNICIPAL. Es una actividad técnica que esta a cargo del Ayuntamiento para satisfacer las necesidades colectivas del municipio.

SIMPLIFICACIÓN ADMINISTRATIVA. Consiste en transparentar los trámites y procedimientos de gobierno.

ZOONOSIS MUNICIPAL. Enfermedad transmitida de los animales al ser humano.

BIBLIOGRAFÍA

Argüelles Antonio y José Antonio Gómez Mandujano, *Hacia la modernización administrativa: Una propuesta de la sociedad*, editorial, Porrúa. México, 1995. pp. 185.

Ávalos Aguilar Roberto, *Metodología para la elaboración de diagnósticos institucionales administrativos y financieros municipales*, Instituto Politécnico Nacional. México, 1994. pp. 87.

Cabrero Mendoza Enrique, *La nueva gestión municipal en México, análisis de experiencias innovadoras en gobiernos locales*, editorial Porrúa, México 1996. pp. 369.

Castillo García Moisés, (coordinador), *La administración pública de México: contexto de la modernización*, UNAM, México, 1993 pp. 189.

Chávez Jiménez Pedro, *Cómo administrar un municipio*, editorial trillas, México, 2005. pp. 171.

Congreso del estado libre y soberano de Hidalgo, *Constitución política del estado libre y soberano de Hidalgo*. 2006 pp. 56.

_____*Ley orgánica de la administración pública municipal del estado de Hidalgo*. 2001 pp. 54.

Constitución política de los estados unidos mexicanos, editorial, Fernández editores, México, 2002. pp. 191.

Gobierno del Estado de México, (Secretaría de la contraloría) *Modernización de la gestión pública en las administraciones municipales del estado de México*, Instituto de administración pública del estado de México, México, 1999. pp. 98.

H. Ayuntamiento de Ajacuba, del estado de Hidalgo, *Bando de policía y buen gobierno del municipio de Ajacuba Hidalgo*. 2001, pp. 118.

Instituto nacional de administración pública. Guía técnica No. 02, *La reglamentación municipal*, México, 1986. pp. 18.

_____ Guía técnica No. 07, *La administración del personal municipal*, México, 1986, pp. 28.

_____ Guía técnica No. 10 *La planeación del desarrollo municipal*, México, 1985, pp. 34.

_____ Guía técnica No. 13 *Control de gestión municipal*, México, 1986, pp. 25.

_____ Guía técnica No. 14 *La participación comunitaria municipal*, México, 1986, pp. 34.

_____ Guía técnica No. 20 *La información en la administración municipal*, México, 1986, pp. 44.

Mercado H. Salvador, *¿Cómo hacer una tesis?*, editorial limusa Noriega editores, México, 1998. pp. 294.

Ortega Lomelín Roberto, *Federalismo y municipio*, editorial Fondo de cultura económica, México 1994. pp. 203.

Reyes Ponce, Agustín, *Administración de personal*, primera parte, editorial limusa, México, 2001, pp. 263.

Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal, *Programas específicos para el desarrollo local*, en línea : <http://www.Inafed.gob.mx/wb2/>.