



## Módulo 1. Administración pública municipal

### Introducción

Es en el municipio donde los ciudadanos conviven y se relacionan cotidiana y permanentemente, donde existen múltiples intereses, se expresan los problemas sociales y se exige solución a sus demandas para ser atendidas de manera oportuna y eficiente.

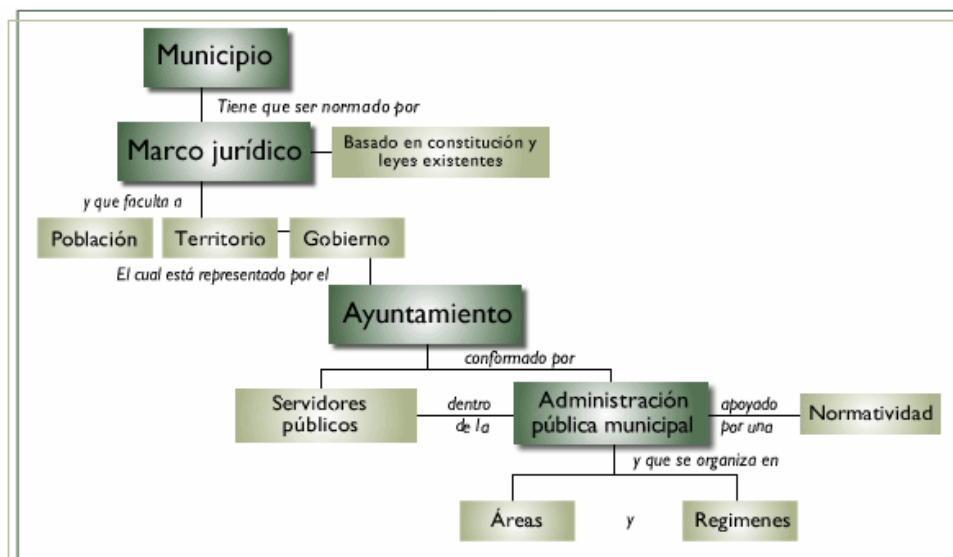
Por esto se justifica y se explica la existencia de un gobierno, de una autoridad que pueda regular la convivencia y asegurar las condiciones de vida para que los ciudadanos puedan trabajar y tener una perspectiva de su futuro; ese es fundamentalmente el papel del gobierno en la localidad.

### Objetivo del Módulo 1

Al final del módulo será capaz de identificar por un lado los conceptos generales de la Administración Pública y del espacio local; y por otro lado, desde una perspectiva jurídica las funciones de los integrantes de las áreas del gobierno municipal.

- Comprender y conocer, tanto al municipio como un espacio local y los elementos que lo conforman.
- Identificar el marco jurídico contitucional y normativo de lo local, con el fin de describir las facultades y funciones de los municipios.
- Distinguir la acción gubernamental, las facultades y obligaciones, su organización y normatividad.
- Identificar la organización interna de los gobiernos locales, desde las áreas que lo componen, hasta la normatividad o reglamentación de las acciones llevadas a cabo en dichas áreas.

### Esquema Conceptual del Módulo





## Tema 1. Importancia del Municipio

El municipio se originó al mismo tiempo que la sociedad y seguirá presente en la realidad de los países latinoamericanos; es el espacio donde las personas realizan sus actividades, tratan de cubrir sus necesidades de vida, trabajan, estudian, se divierten y se relacionan con otras personas.

### 1.1 ¿Qué es el municipio?

El municipio es la expresión local del Estado. Constituye la unidad política administrativa primaria dentro de la organización estatal y donde se da la relación más concreta y cotidiana de la vida ciudadana. El municipio puede definirse como:

- El espacio de vida de todos los ciudadanos, lo conforman los ciudadanos, el gobierno y el territorio.
- Una entidad política así como también una organización comunal, la cual sirve de base para la división territorial, la organización política y administrativa de los estados en su régimen interior.
- Una comunidad territorial de carácter público con personalidad jurídica propia, y por ende, con capacidad política administrativa.

Es decisión de los ciudadanos crear una instancia capaz de atender y organizar el servicio público y regular la vida pública. Las autoridades son designadas y nombradas por los ciudadanos pues requieren de una institucionalidad, es por ello que se convierte en una organización de carácter permanente y adquiere fortaleza legal cuando esta organización se traduce en leyes y reglamentos para asegurar que los propósitos se cumplan.

### 1.2 Elementos básicos del municipio

El municipio es el espacio de actuación de los gobiernos locales. El Municipio esta integrado por el territorio, los recursos existentes y sus habitantes. Por tanto tiene tres elementos a continuación se explicará cada uno de estos elementos.



#### La población

Es el conjunto de individuos que vive en el territorio del municipio, son quienes realizan todas sus acciones de vida dentro de un espacio físico, ya sea para trabajar, cuidar de su salud, capacitarse, educarse y realizar actividades recreativas, entre otras cosas. La población está establecida en asentamientos humanos de diversa magnitud, conforman a una comunidad viva y poseen una compleja y propia red de relaciones sociales, económicas y culturales. Debe



reconocerse que el territorio es un elemento fundamental de regulación, para garantizar su existencia, sustentabilidad y que siga siendo un espacio de vida, no solo para los habitantes actuales, sino para las futuras generaciones.

La población la conforman los ciudadanos, y una de las principales características es la diversidad en el comportamiento, gustos, actividades, etc. Es importante que el gobierno reconozca que la población es una mezcla que tiene diversidad, y éste debe enriquecerse de esa diversidad al recibir diferentes reclamos de necesidades.

### **Gobierno**

En regímenes democráticos el gobierno emana de la propia comunidad y se concreta en el ayuntamiento, que es el órgano principal y máximo que ejerce el poder municipal.

Las sociedades requieren de sistemas de regulación que emanan de ella misma. El gobierno no es una figura abstracta, se conforma por ciudadanos comunes que tienen una función específica para contribuir a regular, normar los intereses y aspiraciones de vida de la sociedad.

Es una figura creada por lo ciudadanos, por la misma sociedad; cuando no existe sociedad entonces no hay gobierno. La razón por la que se creó el gobierno fue para que los servidores públicos sirvan a los demás con el objetivo de que todos vivamos mejor. El gobierno es la instancia y la fórmula jurídica legal, creados por los ciudadanos para mejorar sus condiciones de vida.

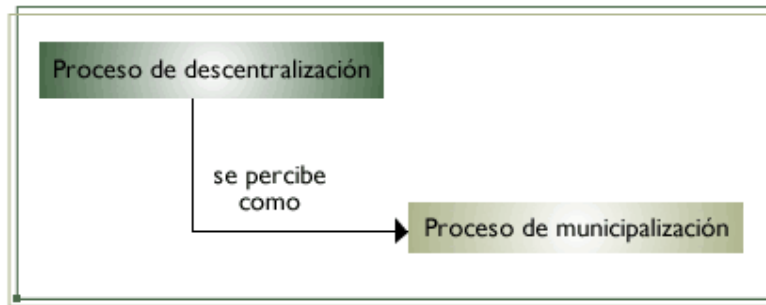
### **Territorio**

Es el espacio físico determinado jurídicamente por límites geográficos que constituyen la base material del municipio. La porción de territorio de un estado de acuerdo a su división política, es el ámbito natural para el desarrollo de la vida comunitaria. Los límites geográficos son convenciones sociales, acuerdos de dónde comienza y dónde termina un municipio, jurídicamente reglamentado sobre las fronteras y límites. Lo que está adentro y está regulado, es el territorio de un municipio en donde existe diversidad de elementos. También los territorios son diferentes, tal vez parecidos pero no iguales pues son los elementos físicos los que determinan el medio ambiente donde se lleva a cabo la vida de los ciudadanos. Por eso es importante reconocer las actividades, características del territorio y ciudadanos para aprovecharlas al máximo con la finalidad de contribuir a mejorar las condiciones de la vida.

Los gobiernos locales son:

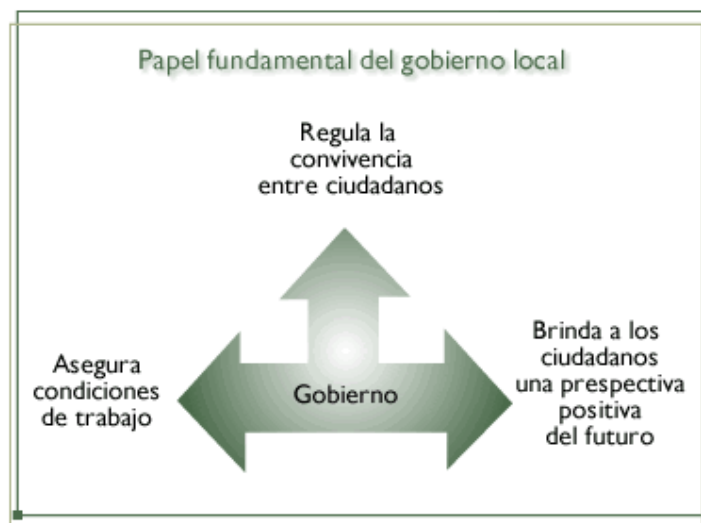
- Instancias de gobierno territorial que están basados en la organización comunal,
- Instancias del estado más cercanas a la población;
- Tienen un mandato que emana de ella y buscan satisfacer sus necesidades y demandas.
- Mira a la población de manera integral, articula dimensiones sociales, políticas y económicas, por lo tanto es una de las instituciones capaz de comprender las complejidades de la sociedad y por ello, la de promover procesos reales de desarrollo y bienestar de la población.
- Los procesos de descentralización en Latinoamérica han visto en los gobiernos locales

Los gobiernos locales están asumiendo nuevas competencias y nuevas responsabilidades y con ello nuevos desafíos. Tendrán que reforzar su capacidad de articulación y concertación con otras instancias estatales y no estatales.



Como es un espacio de relaciones, en el espacio local se necesita regular la vida de las personas y las relaciones entre ellas. Las personas por naturaleza tienen intereses, aspiraciones y necesidades diferentes, para que todos puedan crecer así como también desarrollarse en un ambiente de bienestar y libertad sin afectar los intereses o las vidas de los vecinos, se regulan estas relaciones.

Por esto se justifica y se explica la existencia de un gobierno, una autoridad que pueda regular la convivencia, asegure las condiciones de trabajo y brinde a los ciudadanos una perspectiva positiva del futuro



### El papel del gobierno central

Se ha visto que los gobiernos centrales tienen capacidades limitadas para atender y resolver las necesidades más inmediatas de la sociedad, y es el gobierno local quien está en condiciones idóneas de poder resolver las condiciones de vida que garantizan el bienestar ciudadano, al ser el espacio más cercano al ciudadano.

Los gobiernos centrales trataron de atender de manera directa la prestación de servicios e impulsar programas económicos, pero esta interacción lejana a los ciudadanos, demuestra altos grados de ineficacia que resultan costosos. Lejos de vivir mejor, el índice de personas de escasos recursos se ha incrementado y esto lleva a la reflexión de que los gobiernos centrales demuestran insuficiencia e incapacidad para solucionar estas relaciones.



Esta problemática se ha presentado en varios países latinoamericanos y la solución ha sido llevar a cabo un proceso de descentralización y transferencia de recursos, otorgando más competencias a los gobiernos municipales para que puedan incidir en la prestación de servicios, atender las necesidades de la población, tratando de mejorar los niveles de vida; con esto, el municipio tiene un papel protagónico por ser la instancia más cercana a la población, pues los regidores y alcaldes que viven en la misma comunidad, conocen más los problemas.

El gobierno local es la institución indicada para responder a las demandas y necesidades de la ciudadanía; sin embargo las entidades nacionales o regionales tienen aún responsabilidades por atender, dadas las demandas de los ciudadanos. De aquí la relevancia de una descentralización basada en un marco jurídico que determine las facultades de los municipios, y del gobierno central.

En todo el mundo y en términos específicos, los municipios habían sido reconocidos meramente como administradores pues eran los gobiernos centrales quienes se encargaban de atender en su conjunto las necesidades de la población. Estas tareas se han ido descentralizando hacia los gobiernos locales; sin embargo el simple hecho de la transferencia de funciones y recursos donde los gobiernos locales atiendan las necesidades básicas de los ciudadanos, no asegura que se lleven a cabo de manera eficaz.

Es necesario para generar un rol protagónico del municipio, crear las condiciones necesarias para resolver de manera eficaz los reclamos de la sociedad, como espacios de participación ciudadana, modernización de los procesos de prestación de servicios, por mencionar algunos.

Los gobiernos municipales requieren ir desarrollando, transformando y generando capacidades para atender los problemas. La habilidad técnica de los gobiernos locales no es asunto de negligencia, si no que es producto de algunas décadas en las cuales los gobiernos centrales concentraron las facultades y recursos, y eran pocos los que se encargaban de promover el desarrollo económico, el municipio gestionaba ante instancias superiores los recursos para prestar algunos servicios públicos.

Hoy en día, el papel del municipio es fundamental y significa un gran reto el generar esas capacidades para responder a las expectativas de los ciudadanos, donde los servidores públicos contribuyan a que la sociedad viva mejor, a que las personas tengan empleos, servicios públicos, etc. En sociedades que van creciendo y se van haciendo más complejas, los gobiernos municipales deben hacer frente y ubicarse en este nuevo contexto para desarrollar su capacidad de resolver las necesidades crecientes de los ciudadanos.

Ya que hemos visto que es el municipio, vemos en el siguiente tema cómo es normado por un marco jurídico.



## Tema 2. Introducción al marco jurídico constitucional y local

En los municipios no hay división de poderes como en el Poder Ejecutivo, Legislativo y Judicial, se hace sólo una unificación de estas actividades, con una multiplicidad de funciones y tareas para servir a los ciudadanos.

Los gobiernos tienen una autoridad que emana de los propios ciudadanos, por lo tanto, están facultados para regir y regular. El gobierno tiene personalidad jurídica para establecer acuerdos, es el encargado de tomar decisiones, establecer políticas, manejar recursos y conducir hacia mejores condiciones de desarrollo, que aseguren el bienestar.

Como ya se apuntó en el tema 1 el gobierno local es la institución indicada para responder a las demandas y necesidades de la ciudadanía y se hace fundamental que el nuevo rol del municipio y el proceso de descentralización se base en un marco jurídico que determine las facultades de los municipios, y del gobierno central. Los países latinoamericanos, acorde a las nuevas circunstancias políticas, económicas y sociales han desarrollado y reformulado sus marcos jurídicos.

Las constituciones y reglamentaciones regionales o estatales, según el respectivo orden del sistema político de cada país, deben respetar las atribuciones a favor de los municipios, por medio de la propia Constitución Federal o Central.

### Los estados:

#### Regulan

- ▣ La forma en que se integran los ayuntamientos
- ▣ Las disposiciones relativas a la hacienda pública
- ▣ Autoridades municipales
- ▣ Los requisitos para ser autoridad municipal.

#### Determinan

- ▣ El proceso de elección para gobernar cada municipio.
- ▣ Las facultades del regidor.
- ▣ El síndico

### 2.1 Marco jurídico del municipio

El proceso de descentralización que han venido experimentando los países latinoamericanos ha traído consigo la presencia de nuevos actores en las esferas públicas, un aumento gradual en la participación ciudadana y desafíos en el contexto de la economía globalizada. Lo anterior ha generado nuevos roles y acciones en el ámbito local y en su administración gubernamental. Al ser el municipio la institución más cercana al ciudadano, es necesaria la existencia de un marco jurídico que regule sus acciones. Este marco jurídico debe hacer las consideraciones necesarias referentes a las particularidades sociales, culturales, económicas y políticas, además de enfocar sus esfuerzos al logro del bienestar socioeconómico.

Consultar los documentos de cada país.

### 2.2 Reglamentación municipal

Por mandato constitucional, los ayuntamientos tienen la responsabilidad de elaborar reglamentos que normen su funcionamiento interno y la vida comunitaria. Se entiende por facultad reglamentaria, la posibilidad que tienen los ayuntamientos de traducir las leyes federales y estatales, en medidas administrativas adecuadas al municipio. El objetivo primordial será la regulación de las relaciones que se dan entre los elementos básicos del municipio: población, territorio y gobierno. Una constitución estatal no puede contradecir la constitución nacional y los reglamentos de tercer nivel están supeditados a las demás constituciones.



Ya que vimos el marco jurídico constitucional y local, veamos cuáles son las facultades y obligaciones de los ayuntamientos.

### Tema 3. Ayuntamiento: facultades y obligaciones

El ayuntamiento es una institución de gran tradición histórica y es el cuerpo de representación popular que ejerce el poder municipal.

La palabra "ayuntamiento" viene de la palabra "adjuntar" que significa juntar personas, y se refiere al carácter de comunidad básica, pues significa reunión o congregación de personas que fueron seleccionadas por su comunidad para regir su destino.

Es un gran privilegio y reconocimiento ser autoridad municipal, pero también implica una gran responsabilidad pues debe incidirse en buscar el bien comunitario.

El ayuntamiento no es un gobierno unipersonal; en casi toda América Latina, el alcalde es protagonista sin embargo, no gobierna solo pues es un ente ejecutivo que pertenece a una instancia colectiva y colegiada, por ello representa la colectividad y de ahí que lleva al término "cabildo", en algunos países latinoamericanos se usa el término "concejo", que refiere al mismo sentido.

#### Ayuntamiento

Significa juntar a las mejores personas en esencia para entender los asuntos de todos.

De acuerdo al concepto de libertad municipal, el municipio:

- ▣ Es autónomo dentro de su propio esquema de competencias en el cual no admite más control y autoridad que la de su ayuntamiento .
- ▣ Es un órgano colegiado de pleno carácter democrático, ya que todos y cada uno de sus miembros son electos por el pueblo para ejercer las funciones inherentes al gobierno municipal. Sin embargo, es necesario recalcar que el ayuntamiento es un cuerpo colegiado, no es solamente una figura, no es solamente el alcalde, sino un conjunto de personas a la que el pueblo le otorgó la autoridad para gobernar al municipio. Tiene la autonomía para decidir lo que va a pasar dentro del espacio territorial.

En suma, el ayuntamiento es la máxima autoridad inmediata y cercana al pueblo al cual representa y de quien emana el mandato.

#### ¿Cuáles son los asuntos que puede tratar un ayuntamiento?

Absolutamente todos los que tengan que ver con el bienestar, mejoramiento de las condiciones de vida y con los requerimientos administrativos para



contribuir al desarrollo. No hay asunto que esté vedado o que esté prohibido para tratarse en el ayuntamiento; y esto no significa que su competencia sea ilimitada, seguramente habrá algunos que estén fuera de su competencia, pero es facultad y obligación del ayuntamiento iniciar las gestiones necesarias y acudir a otras instancias para buscar el mejoramiento de las condiciones de vida en el municipio.

### **3.1 Integrantes del ayuntamiento**

Como cuerpo de representación popular, el ayuntamiento se integra por funcionarios electos de acuerdo a las especificidades de cada país.

En los países latinoamericanos existen algunas variantes en la conceptualización y organización de los integrantes del ayuntamiento, sin embargo siguen un patrón similar.

Consultar los documentos de cada país.

### **3.2 Facultades y obligaciones de los integrantes del ayuntamiento**

Los integrantes del ayuntamiento, como en cualquier organización, tienen facultades y obligaciones acorde a lo establecido por el marco jurídico para la municipalidad.

Te invitamos a que en el siguiente tema conozcas cómo se organiza la Administración pública municipal.

Consultar los documentos de cada país.





#### Tema 4. Organización de la Administración Pública Municipal

Un gobierno que no sabe a dónde va, seguramente no llegará a ningún lado. El mejor gobierno no es el que trabaja más, sino el que trabaja con base a un plan de metas bien definidas.

El gobierno y la reglamentación tienen que ver con la gobernabilidad. Cuando se habla de que existe gobernabilidad, significa que hay relaciones productivas al igual que satisfactorias entre los ciudadanos y el territorio, cuando esta relación pervierte el ámbito, entonces no hay gobernabilidad.

Si se compara la estructura de una organización con el cuerpo humano, el ayuntamiento equivaldría a lo que es el cerebro, pues el ayuntamiento requiere de una estructura que es el aparato administrativo (correspondería a las extremidades del cuerpo) para llevar a cabo estas acciones, siendo fundamental que las convierta en acciones concretas, prácticas y efectivas.

Lo más importante del gobierno es tener un propósito, después se requiere de un aparato administrativo, para que los recursos humanos, materiales y organizacionales los articule y conseguir lo que se quiere.



La administración es una herramienta o "traje a la medida" para:

<input checked="" type="checkbox"/>	Organizar, integrar, encauzar y dirigir, el trabajo de las autoridades, funcionarios y empleados municipales para alcanzar los objetivos deseados.
<input checked="" type="checkbox"/>	Aprovechar óptimamente los recursos humanos, materiales y técnicos.
<input checked="" type="checkbox"/>	Proponer reglas para alcanzar resultados.

La organización se puede considerar como un cuerpo o sistema donde cada uno de los miembros tiene una función. La efectividad de la organización depende de la capacidad de realización de cada uno de los miembros, los cuales son mutuamente interdependientes. Las autoridades políticas no son actores ejecutivos, sino quienes toman las decisiones para que el aparato administrativo implemente los planes y programas que se han diseñado.

En un gobierno municipal no se requiere sólo de buenos funcionarios, debe existir una estructura eficiente, relaciones productivas y excelente comunicación para traducir el trabajo en acciones concretas para lograr buenos resultados. Tal vez trabajen en el municipio personas muy brillantes, pero las acciones no se van a llevar a cabo si no existe una buena organización.



#### 4.1 Áreas del gobierno municipal

Para el logro de sus funciones, el gobierno municipal cuenta con las siguientes áreas:



#### **Administración Municipal**

Todas las municipalidades necesitan contar con la capacidad de administrar el conjunto del que hacer municipal, de gestionar transparente y adecuadamente los recursos de la municipalidad para cumplir con los objetivos propuestos.

El tamaño y la organización de la administración municipal dependen en buena medida también, del tamaño del municipio y de la cantidad de recursos que maneja.

Los grandes desafíos de la administración municipal suelen estar en la integración del conjunto de sus áreas de trabajo y en contar con los recursos humanos idóneos; así como la institucionalización de procesos y políticas que sin ser tangibles, garantizan la gobernabilidad, el buen resultado, la sostenibilidad y sobre todo la legitimidad de la gestión municipal.



### Algunas de las áreas que conforman una administración son:

Tesorería Municipal	Planeación y finanzas
Obras y servidores públicos	Seguridad pública
Oficialía mayor	Relaciones públicas
Secretaría	Cultura y bienestar social
Archivo municipal	Funcionarios y empleados

La Administración Municipal es un traje a la medida. Cada municipio tiene sus planes y acciones dependiendo de sus características y actividades importantes. La composición de las dependencias del aparato administrativo depende del proyecto municipal, sólo algunas son fundamentales como la tesorería municipal, la Policía, Dirección de servicios y obras públicas. El resto de las direcciones son las que obedecen a las expectativas, necesidades y el proyecto gubernamental, como la Dirección de la mujer, Apoyo a los jóvenes, o las que se crean necesarias.

### Hacienda municipal

Está constituida por los recursos municipales provenientes de:

- ▣ El ejercicio de las atribuciones.
- ▣ El ejercicio de la facultad de regulación y vigilancia.
- ▣ La facultad de promover cambios en el régimen de propiedad.
- ▣ La posibilidad de ser beneficiarios de la voluntad de particulares o entes públicos.
- ▣ La coordinación interinstitucional. Los municipios son parte de una nación o un país, y la nación cobra un impuesto al consumo, renta y trabajo. La federación concentra la cantidad mayor de recursos (casi el 95 por ciento de los impuestos) y este dinero de todo el territorio lo distribuye en los estados, y el estado lo reparte a los municipios.
- ▣ El crédito público. En México por ejemplo, el crédito público presta dinero para obras públicas como Banobras.
- ▣ El rendimiento o dividendos de empresas públicas municipales.
- ▣ Los bienes patrimoniales de dominio público (muebles e inmuebles).
- ▣ El gasto municipal.
- ▣ La deuda pública.

El gobierno municipal tiene diversas vías de ingresos, en muchos casos los municipios dependen en un porcentaje muy alto de las aportaciones de los gobiernos centrales. El 80 por ciento de los municipios en México dependen hasta en un 90 por ciento de los recursos que provienen de organismos centrales y esta situación se reproduce en muchos países latinoamericanos. Pero este listado que se acaba de revisar, pretende identificar que hay otras fuentes de ingresos municipales producto de los impuestos propios como el predial, el catastro, asignación de usos de suelo, entre otros. En gran medida la capacidad de recaudación de los



municipios depende de su imaginación, de su capacidad creativa de allegarse otras fuentes de financiamiento para poder atender sus objetivos, dentro de la ley.

Es importante que el municipio vea todo el universo para obtener ingresos y que se traduzcan en obras y servicios para la población, teniendo en cuenta que se deben manejar los ingresos de manera adecuada para hacer una buena programación del dinero.

### **Planeación**

Es el conjunto de instrumentos de racionalidad política y administrativa que trata de dar respuesta a las preguntas:



El mejor gobierno no se mide sobre las horas que dedican los gobernantes a su función, ni en el número de personas que atienden, sino que se mide sobre el cumplimiento de los objetivos, partiendo de que éstos sean claros desde un inicio. Planeación significa anticipar el futuro, por ello el plan municipal es la ruta a seguir, a través de la cual se define a dónde se quiere llegar y a través de qué medios.

### **Control de la gestión**

El control es el proceso de medición y corrección de las actividades de la organización, con el fin de asegurarse que los hechos se ajusten a los planes.



Entre algunas de sus funciones son:

<b>Medir</b>	El desempeño en comparación de las metas y los planes
<b>Revisar</b>	Donde hay desviaciones negativas
<b>Poner en marcha</b>	Acciones para corregirlas (lo que no se puede medir, no se puede mejorar)

Para saber si se está logrando lo que se comprometió el gobierno, debe hacerse uso de informes, pero que no sólo contenga números pues en muchas ocasiones esto no significa que se contribuyó a que la gente viviera mejor. Los gobiernos municipales hacen cada vez más obras, pero también cada vez hay más gente que vive peor viviendo en condiciones de miseria sin un empleo seguro.

El plan debe traducirse en una serie de indicadores y medidas; por ejemplo si se pretende disminuir la desnutrición, entonces se establece un sistema de desayunos escolares, pero no solamente se mide cuántos desayunos se otorgaron, también hay que establecer otros sistemas para evaluar si se está avanzando de manera cualitativa y cumplir con los objetivos del gobierno, a lo que posiblemente se tengan que llevar a cabo otro tipo de acciones como por ejemplo, planes de salud. El control de la gestión no es una barita mágica pero ayuda a corregir errores.

#### 4.2 Composición del gobierno municipal

Los gobiernos locales están compuestos generalmente por dos grandes regímenes:



##### Régimen Político:

Lo integran las autoridades electas por votación popular directa (presidente municipal, síndico y regidores), quienes en conjunto conforman el ayuntamiento y son responsables de la toma de decisiones políticas que conducen los destinos del municipio. Su principal función es elaborar políticas y tomar decisiones.

Lo conforman los políticos, aquellos que acceden al cargo por decisión o mandato social a través del voto. El voto es un acto de confianza y de esperanza por creer que esa persona podrá mejorar la calidad de vida.

El presidente municipal, síndico y regidores visualizan las decisiones analizando de qué manera se puede ayudar o visualizar si la decisión no ayudará. La tarea de ellos es discutir dentro del rol político las decisiones negativas o positivas para presentar la propuesta y llegar a un acuerdo que ayude a enriquecer el panorama.

##### Régimen administrativo.



Lo integran los funcionarios nombrados por el ayuntamiento y son los responsables de hacer operativos los acuerdos y decisiones del mismo, entre los funcionarios se encuentran:

- Secretario del ayuntamiento.
- Directores de departamento.
- Comandante de la policía.
- Tesorero.
- Oficial mayor.

También lo integran los empleados quienes ejecutan las órdenes de las autoridades y los funcionarios, entre ellos están:

- Policías.
- Secretarías.
- Personal de intendencia
- Trabajadores.
- Choferes.

Si el principal valor de la administración municipal son sus recursos humanos es necesario que existan políticas que ayuden a atenderlos y desarrollarlos de manera excelente. Es una necesidad que las administraciones se profesionalicen, pues es la empresa más importante ya que se involucra los intereses de toda la sociedad y el futuro de ésta. Por ello, se debe buscar que los servidores públicos sean profesionales, que conozcan cuál es su función, que sepan cómo desempeñarla y que tengan los recursos suficientes para desarrollarla adecuadamente.

Los funcionarios y empleados deben acatar las disposiciones del ayuntamiento, pero entre más operativa sea su tarea, es más específica, éstos son los que implementan las decisiones que toman los mandos políticos. Los cargos directivos opinan pero no deciden.

### 4.3 Facultad reglamentaria del ayuntamiento

Los reglamentos establecen las normas de relación, de convivencia y éstos deben tener un carácter:

<input type="checkbox"/>	General, abstracto e impersonal.
<input type="checkbox"/>	Deben ser de interés público y observancia obligatoria.
<input type="checkbox"/>	Expedidos por el ayuntamiento.

Un reglamento tiene que ser un traje hecho a la medida, un reglamento es bueno no porque sea el más desarrollado o elaborado, un reglamento es bueno porque se adapta a las condiciones, necesidades, cultura, idiosincrasia y a las capacidades de cada localidad . Lo más importante es que sea producto de un acuerdo social, de una conciliación de intereses y para que tenga éxito, debe comunicarse y difundirse para que toda la comunidad lo conozca y lo respete.

Los reglamentos se elaboran para aplicarse de forma general y con el objetivo de construir relaciones positivas , no existen reglamentos que perjudiquen al ciudadano. El ayuntamiento y los regidores tienen la facultad de regular la relación entre ciudadanos. El regidor, como la persona más cercana al ciudadano, tiene dos modalidades de incidir: presentar la propuesta de trabajo y proponer la elaboración de reglamentos nuevos o reformar los más adecuados.



#### 4.4 Importancia de los reglamentos

Los reglamentos deben ser un modelo del "deber ser", basados en la cultura, desarrollo, identidad, valores y costumbres, en el marco del derecho vigente y el "acuerdo social". Establecen las fronteras jurídicas entre lo permitido y lo prohibido en el municipio.

Un **reglamento debe estar adaptado para cada municipio**, pues un mismo reglamento no sirve para otros ya que cada uno tiene diferentes características en su territorio, población, etc.

Características de un "buen" reglamento	
1. Es elaborado con la participación de los ciudadanos.	4. La autoridad lo cumple y hace cumplir.
2. Es conocido por todos.	5. No entra en contradicción con otras disposiciones jurídicas y administrativas.
3. Es sencillo, claro, preciso y comprensible.	6. Está diseñado para servir, no para castigar.

El hecho de que existan reglamentos es para evitar la actuación discrecional y subjetiva de la autoridad; también asegura que los actos de gobierno se fundamenten en el principio de la legalidad: generaliza e iguala a los ciudadanos; define y conceptualiza actos, situaciones, procedimientos y hechos; por último, sanciona las infracciones cometidas.

Es importante regular las relaciones entre los individuos, pero es más importante que el reglamento sirva para fundamentar la autoridad en la institución, sin excluir que también tiene obligaciones, como parte del marco institucional que regula el quehacer gubernamental. Los reglamentos evitan la idea de que existen funcionarios de primera, segunda y tercera clase, todos con diferentes derechos y obligaciones pues éstos aplicados de forma igualitaria permiten tener una convivencia armónica.

**Algunos de los elementos que contribuyen al fracaso en el proceso de reglamentación son los siguientes:**

<input type="checkbox"/>	Desconocimiento del marco jurídico del municipio.
<input type="checkbox"/>	Copiar la reglamentación de otro municipio, sin realizar críticas o adecuaciones.
<input type="checkbox"/>	No involucrar a los ciudadanos.
<input type="checkbox"/>	Concebirlo exclusivamente como un instrumento de sanción y control.

#### Características de una "buena Administración Municipal"

Una buena administración es aquella que tiene un rumbo definido y una visión de largo plazo, tomando en cuenta que la buena comunicación entre todos los miembros del gobierno y la administración es esencial. También es aquella que mantiene un control de sus procesos, mide sus resultados y mejora continuamente.

Es importante que dentro de la administración se promueva el trabajo en equipo y las relaciones laborales positivas, donde los conflictos se puedan convertir en oportunidades, y se



oriente sobre estas, priorizando lo importante y no lo urgente. En los municipios siempre habrá asuntos urgentes que atender, la mejor estrategia es priorizar lo importante y no sólo lo urgente.

#### 4.4 Importancia de los reglamentos

La buena administración reconoce que los recursos más importantes del municipio son los ciudadanos, por lo que debe mantenerlos informados y promover su participación. Debe contar con técnicos capaces y motivados, políticas de estímulos y contemplar entre sus actividades la capacitación permanente.

Para asegurar el desarrollo y el fortalecimiento de los municipios, las administraciones locales deberán atender lo siguientes procesos.

1. Políticas institucionales de desarrollo de los recursos humanos.
2. Desarrollar una administración para la sociedad de la información y el conocimiento.
3. Transformar y modernizar las administraciones.
4. Generar servicios públicos de calidad.
5. Administrar de forma sencilla, ágil y accesible.
6. Administrar para el desarrollo económico y el progreso social.

#### 1. Políticas institucionales de desarrollo de los recursos humanos.

Dentro de estas políticas se encuentra:

<input type="checkbox"/>	Mejorar la ordenación de la función pública.
<input type="checkbox"/>	Mejorar la formación de los empleados públicos.
<input type="checkbox"/>	Promover el desarrollo profesional y personal de los empleados públicos.
<input type="checkbox"/>	Potenciar las habilidades gerenciales de los directivos públicos.
<input type="checkbox"/>	Establecer un sistema de responsabilidad en la gestión pública.

#### 2. Desarrollar una administración para la sociedad de la información y el conocimiento.

Las administraciones manejan información y recursos públicos, por lo tanto deben ser transparentes para que los ciudadanos conozcan de dónde se obtienen los recursos y cómo serán canalizados. El ciudadano debe estar informado, conocer cómo se toman las decisiones para también participar en ellas, es por eso que el gobierno debe acceder a las tecnologías de información para poder llevar a cabo estas funciones.





Las administraciones locales deben educar a los ciudadanos con sus propios hechos, dando ejemplos de honestidad, responsabilidad y transparencia; el gobierno local es el mejor educador cívico de los ciudadanos. Si para realizar las funciones se requiere de un equipo de expertos, debe mantenerseles actualizados con programas de capacitación, los cuales son costosas pero la ignorancia cuesta más, en ocasiones se les paga a los servidores públicos sin que sepan cómo hacer las cosas.

### 3. Transformar y modernizar las administraciones.

Como parte de esta transformación se encuentran las siguientes acciones:

<input type="checkbox"/>	Ampliar los mecanismos de cooperación entre administraciones.
<input type="checkbox"/>	Racionalizar y simplificar las estructuras de gobierno.
<input type="checkbox"/>	Promover el desarrollo de proyectos conjuntos con otras administraciones.
<input type="checkbox"/>	Impulsar el intercambio de información entre diferentes administraciones.

### 4. Generar servicios públicos de calidad.

<input type="checkbox"/>	Establecer compromisos de calidad de los servicios ofrecidos los ciudadanos.
<input type="checkbox"/>	Promover la evaluación de la calidad en la atención al ciudadano.
<input type="checkbox"/>	Impulsar en la administración el aprendizaje organizacional.
<input type="checkbox"/>	Premiar la excelencia en la administración

### 5. Administrar de forma sencilla, ágil y accesible.

Cualquier administración debe ser vista con agrado, donde el ciudadano perciba una buena atención, que vea que los procesos son ágiles, simples y oportunos, es así que el gobierno debe preocuparse por simplificar sus procesos administrativos, facilitar la información y el pago de impuestos, entre otras cosas. El bienestar tiene que ver con la actividad económica.

### 6. Administrar para el desarrollo económico y el progreso social.

Entre las acciones para llevar a cabo el desarrollo y el progreso tenemos las siguientes acciones:

<input type="checkbox"/>	Impulsar el desarrollo de las infraestructuras.
<input type="checkbox"/>	Apoyar y promover la investigación, el desarrollo y la innovación.
<input type="checkbox"/>	Contribuir a mejorar no sólo los espacios educativos sino también la educación.
<input type="checkbox"/>	Favorecer la creación de empresas y facilitar su funcionamiento.

### Conclusiones

Progresivamente los gobiernos locales están siendo actores de desarrollo, afortunadamente y en términos generales está quedando atrás la función meramente administrativa. Los gobiernos municipales no solamente operan programas que fueron diseñados en instancias centralizadas, cada vez con mayor frecuencia toman sus propias decisiones, elaboran sus programas,



orientan sus recursos a la creación de obras de infraestructura social, es decir, están comprometidos con el desarrollo económico para crear condiciones que generen empleos, para que haya salud y educación.

En este sentido, los ciudadanos deben reconocer a su gobierno local como su principal socio y aliado para generar condiciones de desarrollo y bienestar. El gobierno por su parte debe construir una poderosa alianza con los ciudadanos y actuar de una manera coordinada y ordenada con ellos, en todas las acciones que se emprendan.