
ORGANIZACION ADMINISTRATIVA

1. FUNCIONES DEL MUNICIPIO

Las funciones principales de un municipio son: Mandar y servir. La primera función (mandar) la realiza aplicando la ley, por medio de la cual se provee de los recursos necesarios para su sostenimiento, mantiene el orden y dá seguridad y confianza a sus gobernados. La segunda función (servir) la lleva a cabo efectuando todas aquellas actividades destinadas a satisfacer las necesidades que se originan como consecuencia de la vecindad, entre ellas podemos mencionar las siguientes: cuidar de la higiene y sanidad pública, construir y mantener calles, veredas, alcantarilladas, alumbrado, caminos vecinales etc.

Las funciones de un municipio varían según el lugar en que se encuentre establecido, de los recursos naturales de que disponga, del número de habitantes y de la extensión de la comunidad, etc. asimismo, variarían de acuerdo con el crecimiento en número y calidad de los servicios que tenga que proporcionar.

Siendo el municipio la autoridad política con que el individuo mantiene relaciones más estrechas, pues en él están confiados su bienestar, seguridad y confianza; es indispensable dotarlo de los medios necesarios con el fin de que realice eficientemente sus funciones.

Consideramos que la administración es el medio neces

rio para que el municipio realice eficientemente sus -- funciones. Y que el futuro del gobierno municipal depen de del progreso que haga su administración. Por lo tanto debe ser preocupación de todo buen gobierno establecer -- una buena administración, que sea adecuada a las necesi- dades y tendencias sociales, y que le permita elevar el nivel de vida de sus gobernados, mediante una correcta -- y completa prestación de servicios.

Con el objeto de que se comprendan mejor los benefi - cios que un municipio puede obtener de una buena adminis tración; haremos un breve estudio sobre la misma.

3.- ADMINISTRACION.

A causa de sus limitaciones físicas, psíquicas y bio- lógicas el hombre a encontrado que es necesario cooperar- con los demás para la obtención de la mayoría de sus fi - nes.

Cuando las personas se organizan formalmente para la consecución de un fin común ya sea de carácter religioso, cultural, militar, o economico es esencial que exista la administración.

Por lo tanto, la administración es una función que el hombre ha practicado desde tiempos antiquisimos, sin em - bargo su estudio data a partir de los dos últimos dece -- nios.

El extraordinario interés que por la administración --

ción se ha manifestado en los últimos años. Ha ocasionado que un gran número de personas hayan desarrollado una serie de enfoques en relación con su estudio. Considerándola algunos como ciencia, otros como arte o técnica, y hay quienes la consideran como una combinación de ciencia arte y técnica.

La diversidad de criterios de los numerosos autores -- que ha escrito sobre administración, ha traído como consecuencia una gran confusión sobre el significado de la administración, su teoría, y como se estudian los campos que abarca.

3.1. CONCEPTO Y NECESIDAD DE LA ADMINISTRACION.

Siendo el concepto de administración tan amplio, resulta difícil formular una definición que lo incluya en todos sus aspectos; por lo tanto y con el objeto de dar una idea clara de su significado, me voy a permitir transcribir algunas de las definiciones que dan a la administración los principales autores:

La Administración es.....

E.F.D. Drech. "Un proceso social que lleva consigo la responsabilidad de planear y regular en forma eficiente - las operaciones de una empresa de lograr un propósito dado".

Konnts and O'Donnell "La organización de un organismo social y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada-

en la habilidad de conducir a sus integrantes".

Fayor "Preveer, organizar, mandar, controlar y coordinar".

Allen "Es un cuerpo de técnicas que siguiendo el ordenamiento ejercido por el dirigente persigue la consecución de un objetivo predestinado mediante el esfuerzo ajeno".

Terry "Proceso de funciones básicas que permite convertir en acción efectiva los propósitos del conocimiento y aptitud".

R.T. Livingsgton "Sus funciones en alcanzar la meta por los mejores medios, con el menor gasto y el mínimo de tiempo, por lo comun aprovechando las facilidades existentes".

Si analizamos las definiciones antes descritas, podemos ver que cada autor define a la administración según el enfoque del estudio que sobre la misma haya realizado. Sin embargo, observamos que todos coinciden en presuponer en el contenido de las mismas, una finalidad y la existencia de un grupo social.

Es muy importante hacer resaltar, que independiente de los puntos de vista que orientan las diversas definiciones todas presentan un común denominador: La Administración es una función natural a la sociedad humana, en virtud de fijar un objetivo común y encausar

inteligentemente los recursos materiales y humanos para --
alcanzarlo, buscando la máxima eficiencia y el mínimo de --
esfuerzo.

De lo anterior se comprende que la administración exis
te en cualquier situación en que haya un grupo de personas--
trabajando organizadamente para la obtención de un objeti-
vo común. Y que su función consiste en capacitar a las --
personas que forman el grupo para trabajar eficientemente
en el logro de sus objetivos, en el uso apropiado de sus-
recursos y energías. Ya que solo así es posible obtener --
los mejores medios de trabajo, mejores productos y servi-
cios. Y el medio más apropiado para la obtención del ob -
jetivo predeterminado.

Por lo tanto, el éxito de toda empresa sea pública
o privada depende de una administración competente, La --
cual requiere para su ejercicio un Director o un Gerente -
General con capacidad para encauzar la aptitud y las ener-
gías humanas hacia una acción efectiva.

Por lo que se deduce que la función básica de la Ad -
ministración es analizar los elementos constitutivos que-
integran la función o proceso de dirigir, es decir, la --
acción peculiar de ejecución que tiene que realizar una -
persona para orientar a los demás.

3.2 ADMINISTRACION MUNICIPAL.-

En un municipio las funciones políticas y administrativas están encomendadas a un ayuntamiento, el cual está formado por el Presidente Municipal o Alcalde y el número de consejales que determine la Ley Orgánica Municipal correspondiente.

Para efectos de este estudio únicamente nos referiremos a las funciones administrativas del Municipio.

El Presidente Municipal o Alcalde es el funcionario público sobre el cual recae directamente la responsabilidad de dirigir la ciudad y sus servicios administrativos. Esta responsabilidad la comparte con un cuerpo de funcionarios, los cuales son responsables ante él de sus actos. De tal manera que de la administración Municipal en su conjunto solamente responde el Presidente Municipal. ante el cabildo el gobierno del estado y el pueblo que lo elige.

Desde el punto de vista Administrativo es función del Presidente Municipal, encauzar los recursos del municipio para llevar a cabo, de manera eficiente los programas de acción requeridos para obtener el bienestar colectivo.

Para que un Presidente conduzca con éxito los destinos de una ciudad, es necesario que sepa lo que es Administración y que conozca la ciudad. (que clase de gente vive en ella, que servicios necesitan y esperan del gobierno de su ciudad, y como el gobierno de su ciudad puede darle esos -

servicios, que recursos disponibles existen, etc.).

En otras palabras debe estar capacitado para dirigir -- con eficiencia la organización administrativa para que se logren los fines para los que se formó.

Las funciones básicas del presidente municipal, son en consecuencia; Planear, organizar, integrar, dirigir y controlar gerarquicamente la marcha de la administración Municipal.

Además de estas funciones el presidente municipal tiene la responsabilidad de actuar como representante principal de la Organización municipal ante otras dependencias gubernamentales federales, estatales y locales; y ante el público. Esto no significa, por supuesto, que los oficiales o -- empleados subordinados no han de tener contactos externos -- sino que hay necesidad de algún punto central de contacto -- sobre asuntos que afectan a la administración como un todo.

El presidente por lo tanto es responsable del establecimiento de normas políticas básicas que gobiernan las relaciones públicas en el más amplio sentido de la palabra.

3.3. ELEMENTOS DE PROCESO ADMINISTRATIVO Y SU ADECUACION A LA ADMINISTRACION MUNICIPAL.-

El proceso administrativo es único, sin embargo su estudio requiere seccionarlo en fases o elementos.

Existen al respecto, diversos criterios para definir los distintos elementos que intervienen en la administración.- Y además de un estudio comparativo de estas diversidades - de criterios, optamos por elegir el de Urwick por ser en nuestra opinión el más completo.

Para este autor los elementos del proceso administrativo son: Previsión, Planeación 2) Organización 3) Integración 4) Dirección 5) y control 6).

Hacemos la aclaración que es uno de los pocos autores que separan la previsión de la planeación, aumentando con esta el número de elementos. Y a medida que va evolucionando su aplicación se justifica el aumento de éstos elementos, en vista de que actualmente se cuenta con diversas técnicas de Previsión, tales como a base de estadísticas, investigación de operaciones, etc., pues al principio todo se resolvió por conjeturas o suposiciones.

A continuación damos una breve descripción de éstos elementos:

Previsión.- Es fijar los objetivos de lo que se desea lograr, haciendo las investigaciones necesarias y valorar cual de las alternativas escogidas es la que más conviene adoptar.

Planeación.- Es un municipio consiste en la elaboración de programas, principalmente la integración de programas a largo plazo, implicando desde luego la formulación de -- presupuestos y funciones de administración afines.

La planeación es esencial en todas las actividades municipales independientemente del nivel administrativo a que corresponde. En el nivel directivo, sin embargo, el ejefe administrativo revisará los planes de los jefes de departamento para asegurarse de que son compatibles unos con otros y con las amplias políticas prescritas por el Ayuntamiento y el debe formular los amplios planes que abarcan a la administración como un todo.

Planeación Financiera.- El presupuesto es plan financiero anual de una municipalidad que contiene una declaración completa de los ingresos y recepciones anticipadas-- que financiaran las actividades y servicios de la municipalidad que se llevaran a cabo durante ese período.

El concepto de un presupuesto balanceado que es una de las pruebas para estimar una buena dirección, está en que los planes para gastar concuerden con los planes para obtener fondos.

En la mayoría de los municipios de Estados Unidos existe una marcada tendencia a proyectar la planeación del presupuesto más allá del tradicional período fiscal.

En años recientes ha habido una creciente apreciación del paralelismo que existe entre la necesidad de planeación de programas municipales de servicios a largo plazo y de la planeación del correspondiente financiamiento a largo plazo.

La base esencial del programa municipal de servicios - - a largo plazo es el plan de la ciudad que predice cuan grande será la población de la ciudad en varias fechas del futuro, como ganará la gente sus ingresos, donde trabajarán - etc. Y a la vez el futuro desarrollo de la ciudad.

Mediante proposiciones que han de implementarse a través de leyes y reglamentos. O sea que el plan de la ciudad pronostica las clases, magnitud y distribución de servicios - que se necesitaran y los reglamentos que serán necesarios - para implementarlos. El plan de la ciudad es la descripción de una serie de futuras ciudades que han realizarse en 5, - 10 o 15 años y así sucesivamente e incluye un programa de - tiempo para sus varios proyectos proporcionado una base adecuada para el programa de servicios y presupuesto de capital.

Por lo tanto los municipios que tienen implantado el sistema de planeación de las finanzas a largo plazo, se les facilita enormemente elaborar su presupuesto anual ya que los basan directamente en el programa de servicios y en la partida del primer año del presupuesto de capital. (este tipo de presupuesto será tratado con mas detalle en este capítulo).

ORGANIZACION.- Es el aspecto estructural de la administración que muestra la manera de ser de la entidad en un momento dado.

Pero a la vez en esta etapa administrativa corresponde establecer, perfeccionar y mantener dicha estructura o patron de relaciones de trabajo, fijar la autoridad y responsabilidades que deban asignarse a cada nivel (jerarquías); dividir las grandes actividades especializadas para lograr el fin general (funciones) y delinear las obligaciones concretas a cada unidad de trabajo susceptible de ser desempeñada por una persona.

En un municipio uno de los instrumentos más útiles para establecer y ajustar los moldes de la organización es el presupuesto.

Porque este unido a los programas de trabajo en que se basa proporciona al presidente municipal la oportunidad de revisar cuando menos una vez al año, la organización y volúmen de trabajo de las diversas dependencias y oficinas administrativas, (éste elemento del proceso administrativo, es de gran interes para los fines de nuestro estudio por lo tanto lo trataremos con más detalle posteriormente en este capítulo).

Integración. Es obtener y articular los elementos materiales y humanos que la organización y planeación señalan como necesarios, para el adecuado funcionamiento de un organismo social.

Para que un municipio desempeñe eficientemente su fun

funciones es necesario que cuente con personal calificado y capacitado, y también con una maquinaria financiera constituida y organizada de tal modo que permita al presidente municipal, hablando en términos generales,-- dirigir los asuntos financieros del municipio.

Esto es, que proporcione información y permita la supervisión financiera de los ingresos y egresos del municipio; que permita al cabildo revisar las actividades -- fiscales del funcionario ejecutivo y de las dependencias administrativas; que proporcione los datos necesarios -- para la elaboración del presupuesto; y al público información regular y veraz, oportuna y exacta de los asuntos del municipio para orientar y reforzar la comprensión y participación de los ciudadanos en el gobierno del mismo.

Dirección.- Es fijar la unidad de mando, estudiando la forma más conveniente de la delegación de autoridad,-- coordinado y vigilando que cada quien cumpla con las obligaciones señaladas para realizar eficazmente los planes trazados.

Control.- Es establecer normas que permitan evaluar los resultados obtenidos haciendo comparaciones entre estos y lo previsto, lo que proporcionará una información-- que ayude a formular nuevos planes que mejoren sus resultados.

El control es una función continua de la administración e implica una revisión de todas las operaciones.

4. ORGANIZACION.

En virtud del papel tan decisivo que la Organización juega en la administración ya sea de una empresa pública o privada; haremos un breve paréntesis para dar una explicación general sobre la importancia, naturaleza, objetivos y principios de la misma. Antes de tratar concretamente la Organización Municipal.

Importancia de la Organización.- Como acabamos de mencionar la organización juega un papel decisivo en la administración, ya que coloca las funciones de tal manera que estas trabajan individualmente y al mismo tiempo sigan el ritmo general.

La importancia de la Organización crecerá con la magnitud de la compañía, entre más grande sea ésta, será necesario contar con un número mayor de especialistas en cada función siendo necesaria una organización sistemática, al fin de incrementar la participación de ejecutivos de todos los niveles a través de la delegación de autoridad para la toma de decisiones.

El punto más sobresaliente en el acto de organizar es de gran valor que significa definir describir y evaluar los objetivos establecidos, Además indicará facil-

mente donde se encuentran las responsabilidades sobre quienes recae.

Naturaleza de la Organización.- Para efectos de este estudio citaremos la definición que Mooney da a la Organización "La forma de toda asociación humana para el logro de un propósito"comun, por lo tanto, cualquier motivo que necesite de acción humana asociada debe expresarse a si mismo como Organización. Ya que esta definición identifica a la Organización puramente como un proceso, esta indicada una relación dual: por una parte la gente que crea y usa el proceso y por la otra, el fin u objetivo del proceso. El proceso mismo represente a la Organización.

Esta relación dual que se indica en el contenido de la definición de Organización significa; que por un lado está el aspecto estático o estructural de la organización que es el que define "como determinar que actividades son necesarias para lograr el propósito deseado y arreglarlas en grupos que puedan ser asignados a Individuos", y por el otro lado está el aspecto dinámico de la Organización vista como una Institución Humana que descansa no solo en arreglos formales, habilidad y números, sino aún más en actitudes, entusiasmos y lealtades.

Algunos teóricos de la Organización han pretendido separar estos dos aspectos. Urwick es una de ellos, argumen

tando que los conceptos estáticos y dinámicos se conser --
ven separados y se traten en órden. La estructura viene --
primero sin referencia a los individuos disponibles para --
los puntos individuales. O sea que le dá primacia al aspec --
to racional o estructural.

Sin embargo, para los nuevos teóricas el problema --
central de la organización está en adaptar conjuntamente --
la estructura de la Organización y la naturaleza humana, --
reconociendo las dimensiones de la personalidad o las va --
riables involucradas en la personalidad.

De lo anterior se comprende que el principal propósi --
to de la Organización es adaptar conjuntamente a los indi --
viduos y sus tareas tan productivamente como sea posible.

4.1Objetivos de la organización. Entre los objetivos de
mayor ventaja cuentan; cada miembro de la estructura sabe
que actividades tiene que desempeñar, sus labores estan --
bien definidas permitiendo su cumplimiento eficiente; las
relaciones de trabajo claramente establecidas dan lugar --
a conocer el lugar exacto que a cada cual toca en la es --
tructura; cuales son sus superiores; cuales sus subordina --
dos y las vias de comunicación para órdenes y reportes.

Principios básicos de la Organización.

El tipo ideal de Organización varía según los fines --
necesidades y disponibilidades de las empresas. Sin embar --

go, la American Management Association, reconoce nueve - - principios básicos en el proceso de Organización , Naturalmente que esos principios se aplican con cierta flexibilidad en grado de proporción, pues no es de esperarse que un mismo principio sea idénticamente aplicable e igualmente eficiente en un grupo de personas con diferentes objetivos e intereses y motivaciones diversas.

1.- Efectividad.- Es la norma para calificar hasta que punto la empresa ha sido capaz de satisfacer los objetivos que se impuso, en esta etapa los objetivos pueden ser medidos en unidad monetarias como utilidades, o bien en porcentajes, conociendo por ejemplo que tanto absorbe el mercado de consumo.

2.- Eficiencia.- Este principio está relacionado con la consecución de los objetivos de índole personal de los integrantes del grupo, esto es, si a la empresa ha sido un medio eficaz para que obtengan satisfacciones por pertenecer a ella, si desarrollan en lo posibles, su iniciativa, y presta su colaboración con orgullo y conciencia de grupo.

3.- División del trabajo.- Este principio es sumamente conocido y consiste en establecer, diferenciación clara a las diversas funciones que se llevan a cabo en una empresa para lograr su desempeño armónico.

4.- Autoridad y responsabilidad.- Por autoridad se en -

tiende la facultad de dar órdenes y exigir obediencia, en tanto que las responsabilidades es la obligación de rendir cuentas por la autoridad que se tiene. Siempre que se tiene autoridad, esta apareja la responsabilidad.

5.- Determinación de las Jerarquías.- Consiste en re - partir la autoridad en el orden que se sigue: Desde el máx imo hasta la menor categoría, el seguir este principio con toda rigidez y sin reflexión, ocasiona serios trastornos, - principalmente en organizaciones muy grandes o sea en orga nismos de poder público, sobre todo en asuntos que por su importancia u oportunidad, requieren de una decisión rápida en cualquiera de los niveles que se presenten. Igualmen te en este principio se debe respetar que un subordinado - reciba ordenes de un solo jefe.

6.- Comunicaciones.- Este principio reconoce la impor tancia tan grande que tiene en todo organismo los medios - de comunicación. Para ser completas las comunicaciones deben ser descendentes, ascendentes y horizontales, esto es, que en la escala de la organización, las comunicaciones deben - influir en todos sentidos: Hacia abajo (ordenes) hacia arri ba (información) de que la orden fué cumplida y horizonta-- para que todos los que deban conocer la información esten-- enterados.

7.- Equilibrio.- Este principio indica que es convenien te que exista un razonable equilibrio entre los diversos de

partamentos, que todos esten capacitados para seguir los objetivos de la empresa vista en su conjunto. Este principio exige dos condiciones 1) equilibrios entre centralización y descentralización y 2) Flexibilidad.

8.- Control.- Este principio indica que las normas -- preestablecidas y los objetivos deben ser comparados con los resultados obtenidos para comprobar la medida en que se estan logrando o bien en que se esta fallando y buscar la manera de hacer correcciones. Este principio aconseja -- que la información que se obtenga con fines de control debe ser analizada objetivamente para evitar desviaciones y posibles errores.

9.- Continuidad.- Este principio ve por la perpetuidad de la empresa procurando que sus objetivos se vayan modelando conforme a las exigencias sociológicas, políticas, económicas, etc., pues de no tener esa flexibilidad para tales cambios, el organismo se debilita y se hace obsoleto.- Otra forma razonable de ver por su continuidad, es mediante la preparación constante de ejecutivos. Es conveniente -- que se encuentren preparados para que en un momento necesarios ocupen cargas de mayor responsabilidad, o sea el llamado adiestramiento de ejecutivos.

4.2 ORGANIZACION MUNICIPAL.- Un gobierno de la ciudad -- existe, para dar servicios a los habitantes de la ciudad y -- para regular ciertas actividades para el bien común.

A fin de que estos servicios y actividades se realicen con la máxima eficiencia que sea posible, es decir, - que se logre un trabajo correcto y completo con los menores gastos de esfuerzo y humano y recursos materiales. - Es necesario que el gobierno de la ciudad cuenta con una Organización adecuada. Adecuada con respecto a la identificación de las partes componenetas, asignación de funciones, definiciones de la autoridad y responsabilidad, facilitación y coordinación de las relaciones individuales, -- otorgación de apoyo donde se necesita y la creación de -- líneas de comunicación.

CARACTERISTICAS DE LA ORGANIZACION MUNICIPAL.

4.21. CARACTERISTICAS EN LA APLICACION DEL PRINCIPIO DE EFECTIVIDAD EN LA ORGANIZACION MUNICIPAL.- La medida de la efectividad de una Organización Municipal, debería ser una que estuviera sobre la base de los resultados logrando en relacion con los objetivos deseados. Esto implica que es definan de tal modo los objetivos, que los resultados puedan expresarse no solamente en términos de los mismos, sino tambien puedan evaluarse con ^c ^s precisión.

En la mayor parte de las empresas privadas, los objetivos y resultados pueden definirse o identificarse con relativa facilidad. En primer lugar, la empresa privada tiene los objetivos básicos de lograr una utilidad para sus propietarios; el grado en que se logra ésto, no es difícil de

asegurar y medir. Contrariamente las organizaciones públicas no tienen fines que sean lo suficientemente concretos para permitir la aplicación de criterios ya hechos por ejemplo una organización municipal debe obedecer el interés públicas y a sus demandas. Esto es probablemente el objetivo básico del gobierno democrático, pero es vago para relacionar o medir, o aun para modificar el criterio de evaluación. -- Los intereses públicos y las demandas no solamente cambian y se expresan de diferente modo sino que estan sujetos a interpretaciones conflictivas. Es más la necesidad debe satisfacer de acuerdo con los recursos financieros disponibles u otras limitaciones que hacen del esfuerzo organizativo uno de los factores en la efectividad de la organización en total.

Por lo tanto, la primera consideración en el análisis de la organización municipal está en sus objetivos, pero debe estar interesada en necesidades y programas, más que unidades, subordinados y poderes y deberes de departamentos y comisiones, o sea que la solución al problema organizativo debe intentarse en términos de que funciones está ejecutando la ciudad, porque se estan ejecutando, que unidades tienen las responsabilidades de que segmentos cuales son las necesidades, y cual es la relación entre necesidades y las facilidades disponibles para satisfacerlas. De hecho, la efectividad en si misma se vuelve un objetivo del gobierno municipal.

4.22 PROBLEMAS QUE SE PRESENTAN EN UNA ORGANIZACION -- MUNICIPAL.

En un municipio, las presiones y fuerzas externas contribuyen a hacer una organización lo que es y tienen que tomarse en consideración en cualquier intento de racionalizar la estructura organizativa.

Primeramente, debemos considerar que el municipio es una organización política y establecido por leyes, estatutos y reglamentos que se originaron en una variedad de modos. Los ciudadanos contemplaban los proósitos u objetivos del gobierno de diferentes maneras. Y estos diferentes puntos de vista trae en juego muchas fuerzas y presiones para la dispersión y departamentación de las actividades administrativas.

Otras características de la organización pública es la estabilidad. El hecho de que una organización resista a cambios debe reconocerse considerarse en cualquier intento de analizarla y cambiarla. Tal intento automáticamente el patrón de los hábitos de los individuos que forman las organizaciones, y todos estos individuos estarán incómodos hasta el punto de resistir cualquier perturbación de su patrón de trabajo. Así que estas presiones tanto internas como externas actúan para dar forma a la organización municipal y, en una extensión considerable para "estabilizarla".

Las presiones y las fuerza se expresan a si misma en

el marco legal dentro del cual un gobierno de la ciudad -- debe operar estas disposiciones legales a menudo estable - cen y requieren características organizativas que son in - compatibles con los atributos reconocidos de una buena or - ganización, o sea que representan inhibiciones al estableci - miento de una organización efectiva.

Sin embargo de estas inhibiciones a una organización - efectiva se vencen, las características de una buena orga - nización probablemente reciban su "status" legal.

Otro aspecto importante que se debe considerar en una - organización municipal es la existencia de "puestos políticos" Frecuentemente se observa las organizaciones públicas otor - gan nombramientos de puestos administrativos entre las per - sonas que tienen relaciones políticas sin preocuparse por - calificar si el nivel de preparación de éstas personas co - rresponde a la capacidad y preparación que requiere el nom - bramiento.

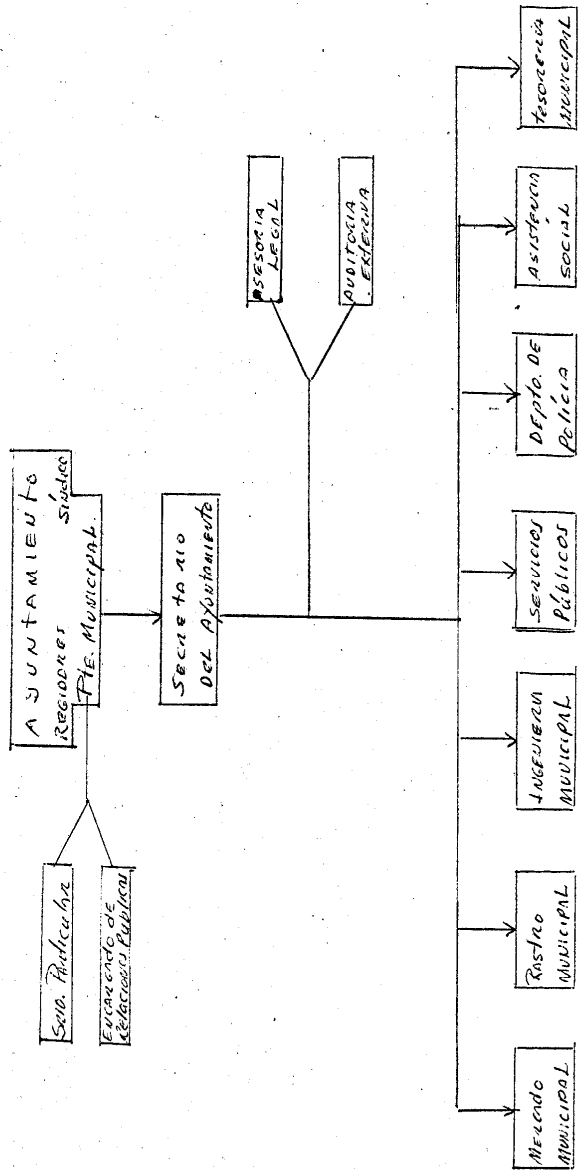
Este tipo de nombramiento originan las organizaciones - anárquicas, donde el personal no se identifica con el pue - sto que ostenta y por consecuencia no existe una debida a - signación de funciones, designación de autoridad y delimi - tación de responsabilidades. Así vemos que en mientras 2 o 3 departamentos se realiza la mayor parte del trabajo, o - tros se reducen a ser titular del departamento.

ORGANIZACION ACTUAL.

El organigrama a continuación se presenta muestra la - organización actual de un municipio en su aspecto formal.

Para efectos del presente estudio nos basamos en la -

ORGANIZACIÓN ACTUAL



organización actual de una municipio en su aspecto formal.

Para efectos del presente estudio nos basamos en la -- organización actual de los principales municipios del Es-- tado de Sonora, los cuales son de extensión y capacidad -- económica media.

ORGANIZACIÓN NÚM. 1

En el organigrama No. 1, el ayuntamiento es la autoridad máxima del Municipio y está formado por el Presidente Municipal, y los regidores. Representa al poder legislativo de la ciudad y sus funciones principales son promulgar las ordenanzas y las resoluciones necesarias para administrar los servicios y las finanzas públicas Municipales.

En la primera sesión del cabildo se elige entre los regidores al síndico que funge como representante legal del municipio y se encarga de la venta de los terrenos que son propiedad del Municipio.

El presidente Municipal como representante del poder ejecutivo tiene funciones políticas y administrativas, y también la responsabilidad de representar al municipio ante otras entidades gubernamentales ya sean federales, estatales y Municipales, ante el público en general.

En esta importante función el Presidente Municipal cuenta con el auxilio de la sección de Relaciones Públicas, la cual se encarga de programar las entrevistas y audiencias que solicita el público de tal manera que se puedan atender el mayor número de casos posibles y causar una buena impresión ante el público.

Sigue en orden jerárquico el Secretario del Ayuntamiento, que auxilia al Presidente Municipal en el desarrollo de su función administrativa. Este funcionario depende y es designado por el presidente Municipal con la aprobación previa del Ayuntamiento. Además el Secretario del Ayuntamiento dá fé pública a todos los actos del ayuntamiento y certifica los actos que resultan de -

las sesiones del cabildo.

La administración Municipal para el cumplimiento de sus funciones se encuentra dividida en departamentos. Más adelante se explicará en detalles la forma en que se encuentran organizados estos departamentos para el cumplimiento de sus funciones.

Además de los departamentos de línea, existen el departamento de Asesoría legal que tiene como función básica asesorar y resolver las consultas de carácter jurídico que le hagan los miembros de la Organización municipal.

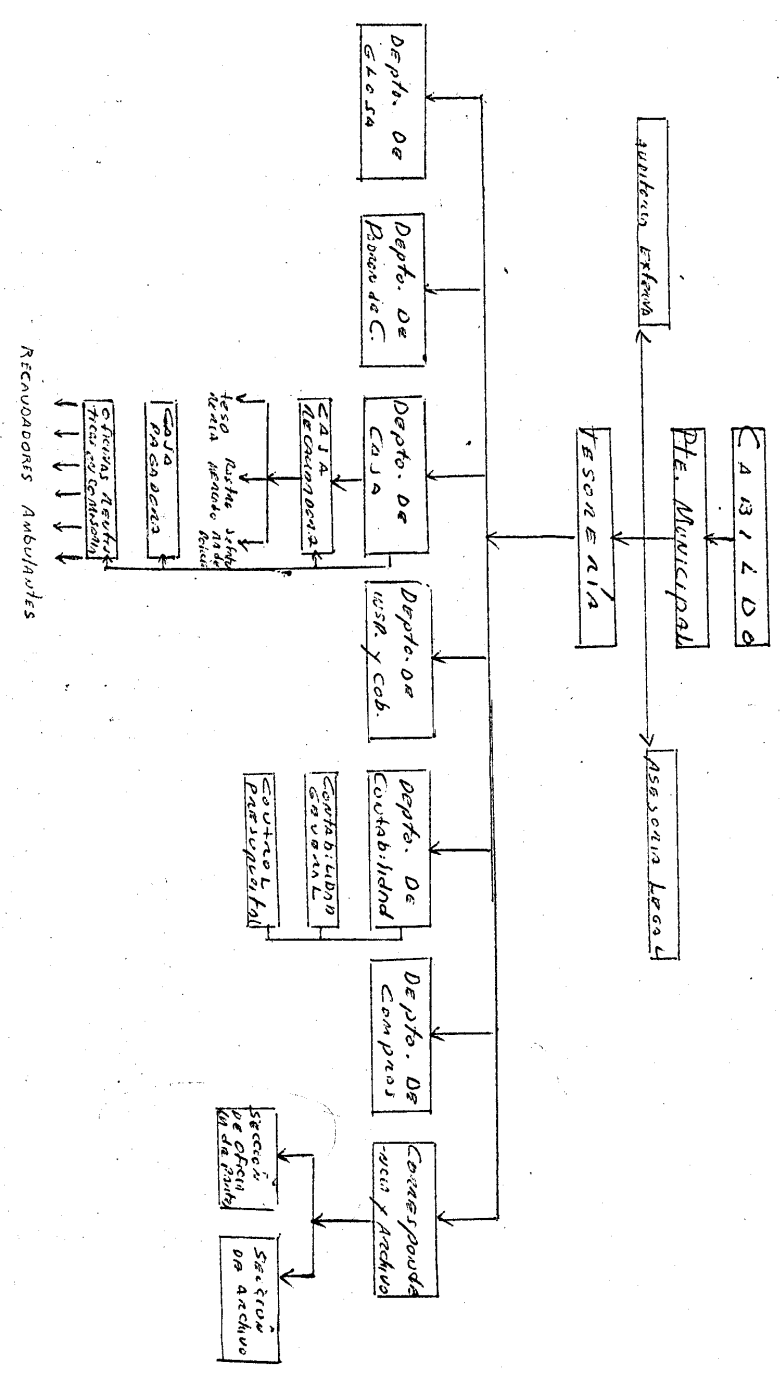
Las relaciones de Autoridad y Comunicación que existen en la organización actual son:

Lineal.- Entre el Presidente Municipal con todos los miembros que integran la Organización Municipal.

Entre el Secretario del Ayuntamiento con todos los departamentos que integran la Organización Municipal.

Entre los jefes de los Departamentos y sus Subordi-

ORGANIZACIÓN ACTUAL DEL
 Depto. De Tesorería.



nados.

Funcional.- Entre el Secretario del Ayuntamiento con el -
Presidente Municipal a través de las funciones
que desempeña

Entre los jefes de los Departamentos con el -
Presidente Municipal a través de las funciones
que aquellos desempeñan.

Entre los mismos jefes de los Departamentos a
través de las funciones que desempeñan.

Asesoría Técnica.- Del Departamento Legal con todos los -
empleados del Municipio.

El Organigrama No. 2 presenta la Organización que -
propone el Sr. C.P. Oscar López Portillo en su tesis "Al -
gunos aspectos de la organización Administrativa y Conta -
ble para las Tesorerías Municipales". La cual tiene de mo -
delo el Municipio de Cd. Ubrejón, Sonora. Aunque no se ha
implantado totalmente, es en mi concepto uno de los muni -
cipios mejor organizados del Estado de Sonora. Pues como -
lo he mencionado anteriormente, la mayoría de los munidipios
no solamente del Estado de Sonora, sino del país, se han -
organizado sin preveer el futuro desarrollo que pudieran -
tener, estableciendo departamentos de acuerdo con las nece -
sidades que se les han presentado ocasionando con ésto du -
plicidad y un costo más alto en el trabajo.

La Organización que propone el Sr. C.P. Oscar López -
Portillo, se analizará desde el punto de vista práctico de

Suma Aplicación, y se sugerirán algunos cambios en las -
páginas posteriores de éste capitulo donde propongo una nue-
va organización.

" Las funciones de la Tesorería Municipal son: recau-
dación de los ingresos que se enumeran en la Ley de ingresos
así como también el control y distribución de los fondos pú-
blicos que se señalan en el presupuesto de egresos.

El tesorero es la autoridad máxima de ésta dependencia
sobre la cual recae la responsabilidad de planear, dirigir -
y controlar las finanzas públicas municipales. Sinteticamen-
te sus funciones son: Responsabilidad específica sobre:

Planeación:

Intervenir en la formulación del presupuesto de egresos--
y formular el presupuesto de ingresos y los presupuestos econó-
micos para la administración de la tesorería.

Organización

Seleccionar al personal adecuado para cada uno de los de-
partamentos, formular programas de trabajo para cada uno de --
sus departamentos, mantener los procedimientos adecuados a los
objetivos de la contabilidad

Ejecución:

Sancionar mediante su firma, la comunicación interna, y--
externa que emane de sus funciones

Dirección y Control:

Autorizar con su firma multas, visitas a causantes, embar-
gos y remates.

Dar la aprobación para la aplicación y distribución de los
ingresos municipales.

Aplicación a las leyes impositivas en su forma justa --
y equitativa.

Controlar el presupuesto de egresos

Reducir o cancelar multas y recargos

Atender al público.

Es responsable ante el presidente municipal de la buena-
marcha de esta dependencia.

La tesorería municipal para el cumplimiento de sus fun-
ciones se encuentra dividida en departamentos. La integra --
ción de estos se lleva atendiendo a consideraciones funciona-
les que tienen como objetivo principal el control de los in-
gresos y egresos.

Las funciones principales encomendadas a cada departamen-
to son las siguientes:

Departamento de Contabilidad.

Funciones básicas: Registrar en forma metódica las opera-
ciones e informar de las desviaciones que sufran el presumpues-
to financiero. Responsabilidades específicas de contador so-
bre: Planeación: Planear la programación de sus labores y la-
manera de dar información oportuna.

Organización: Procedimientos contables, la forma de registrar
las operaciones preparar los datos oportunamente: establecer-
los registros necesarios para la contabilidad en general y --
para el control de los presupuestos.

Ejecución: Revisar las polizas de contabilidad; efectuar ar-
queos de caja mensualmente; obtener la balanza de comprobación
mensual; formular las relaciones de las asignaciones presumpues-
tales ejercidas, informando sobre las desviaciones; determina

la deuda pública flotante y la deuda pública consolidada: vigilar que se mantengan al corriente todos los registros contables; formular los estados comparativos de presupuestos contables; formular los estados comparativos de presupuestos para efectos de proyectar el presupuesto del siguiente año y formular los estados financieros.

Dirección y Control:

Formular por escrito listas de observaciones y recomendaciones a los distintos departamentos de la Tesorería.

Vigilar que las funciones propias de su departamento se cumplan mantener las normas de control interno.

Departamento de Caja:

Funciones básicas: Responsabilidad del manejo y custodia del efectivo y valores.

Responsabilidades específicas del Jefe de Caja sobre:

Organización: Vigilancia sobre la aplicación de los ingresos y egresos.

Ejecución: Expedir los certificados de ingresos

Hacer los pagos mediante ordenes de pago o nóminas Comprobando que la documentación que los ampara cumple con los requisitos legales.

Formular los cortes diarios de caja

Manejar los fondos a través de las instituciones bancarias y llevar los registros auxiliares de caja.

Dirección y Control.- Mantener las normas de control interno.

Departamento de Padron de Causantes

Funciones basicas: Inscribir en el padrón a los causantes y proporcionar los datos necesarios al tesorero para determinar los ingresos ordinarios.

Responsabilidades específicas del Jefe del Departamento, sobre: Planeación.- Estudiar las formas de mantener actualizados los padrones.

Organización.- Controlar los padrones de cada uno de los causantes.

Ejecución.- Integrar los expediente de cada uno de los causantes Registrar las altas y las bajas de los padrones.

Dirección y Control.- Mantener las normas de control interno.

Departamento de Glosa:

Funciones básicas.- Revisión de la documentación que integran los cortes de caja diarios elaborados por el departamentoe de caja.

Responsabilidades específicas del jefe del departamento sobre: Planeación: Apegarse estrictamente a los programas de revisión de la documentación relativa a los cortes de caja recaudadoras y pagadoras, así como de las oficinas rentísticas en comisarías.

Organización.- Elaboración de manuales de procedimientos para llevar a cabo sus funciones.

Ejecución.- Confrontar la documentación de ingresos y egresos con los cortes diarios de caja.

Dar aviso inmediato al tesorero cuando los cortes de caja presenten alguna anormalidad.

Formular los cargos por responsabilidades mantener una estrecha vigilancia sobre el desarrollo de los presupuestos. Dirección y Control.- Integrar los ingresos y egresos por grupos y mantener las normas de control interno.

Departamento de compras:

Funciones básicas.- Proveer de material de trabajo, aseo, útiles etc. a los distintos departamentos.

Responsabilidades específicas del jefe del departamento sobre:

Planeación.- Establecer los máximos y mínimos de existencias

Organización.- Surtir los materiales y útiles ajustándose estrictamente a los pedidos.

Ejecución.- La remisión oportuna de los materiales a las dependencias que los hayan solicitado.

emplear los medios más adecuados de servicios, vigilar que se mantengan los máximos y mínimos de existencias.

Dirección y Control.- Verificar las cantidades y calidades de las compras, dar aviso al tesorero cuando se sospeche que hay desperdicios.

Departamento de correspondencia y Archivo.

Funciones básicas: recibir y despachar la correspondencia y -- archivar la documentación.

Responsabilidades específicas del jefe del departamento.sobre:

Planeación.- Estudiar los sistemas de archivonomía adecuados.

Organización.- Emplear los métodos prescritos para el archivo

Ejecución.- Control de recibo de correspondencia

Turnar la correspondencia al departamento debido

Con rol de despacho de correspondencia

Ensobrar y franquear la correspondencia
proporcionar expedientes para su consulta

Manejo y control de expedientes y documentos que le soliciten para otras dependencias municipales.

Dirección y Control.- Vigilar la eficiencia de sus funciones-

Funciones del Jefe de la sección de Partes:

Recibir la correspondencia, programar la distribución de la correspondencia y control de la misma.

Recibir, clasificar, turnar la correspondencia; llevar los registros de la correspondencia

Dirección y Control.- Vigilar que sus funciones se cumplan oportunamente y mantener normas de control interno.

Funciones del Jefe de la sección de Archivo.

Archivar la correspondencia; establecer su sistema de archivo-nomía; control de la documentación; mantenimiento de sus normas de control interno, conforme al sistema adoptado; integrar los expedientes y llevar sus registros; vigilar que sus instrucciones se cumplan estrictamente.

Inspección y Cobranza.

Funciones básicas.- Vigilar mediante revisiones en visitas personales, el cumplimiento de las obligaciones fiscales de los causantes. Responsabilidades específicas del Jefe del departamento sobre:

Planeación.- elaborar los programas de trabajo

allegarse oportunamente de todos los datos necesarios para el correcto desarrollo de su cometido.

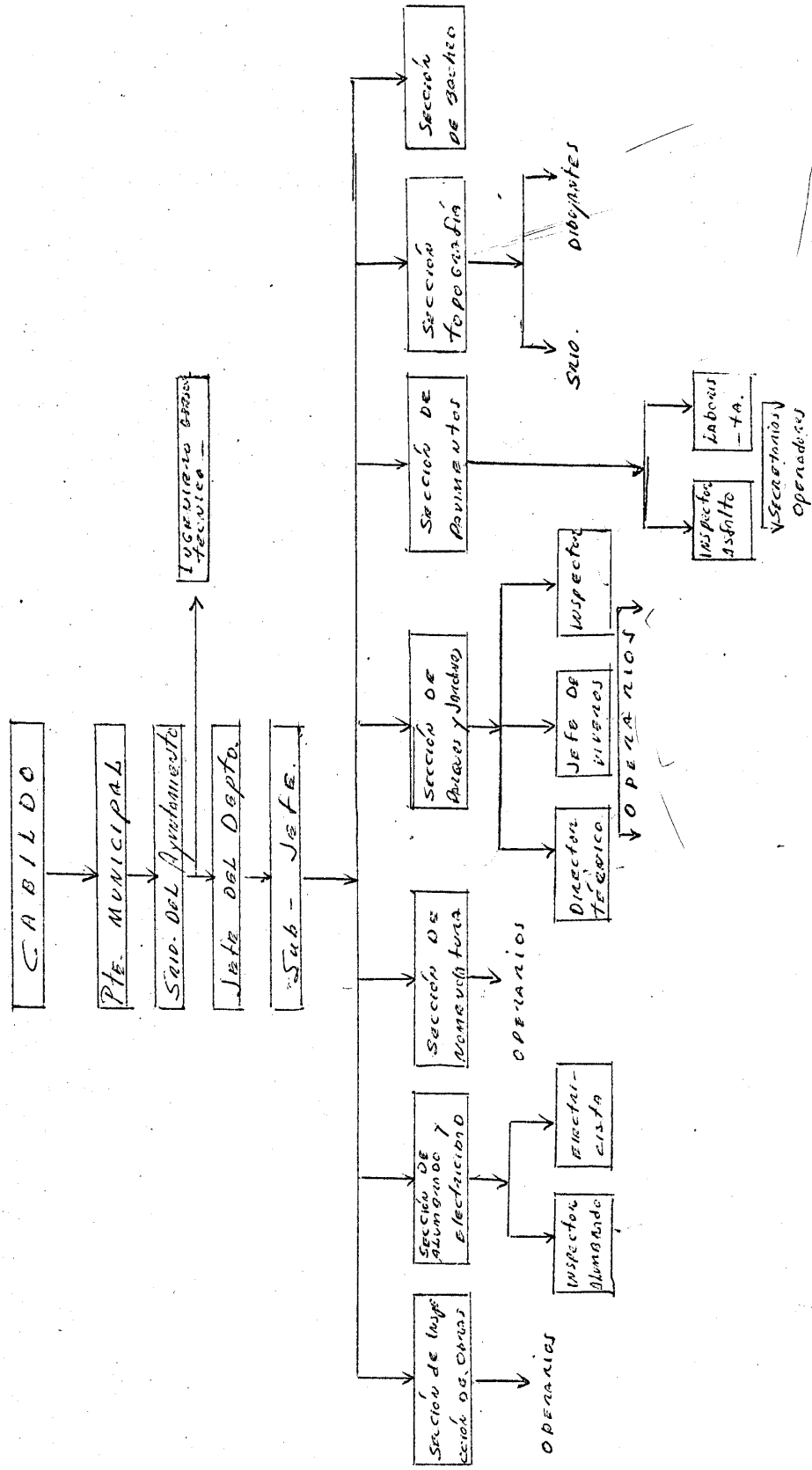
Mantener una estrecha vigilancia sobre sus archivos de referencia permanente.

Ejecución.- Desarrollar sus programas de trabajo

Elaborar las actas o informes correspondientes.

Dirección y Control.- Vigilar el cumplimiento de la programación de visitas de inspección y mantener las normas de control interno."

ORGANIZACIÓN CIVIL DEL DEPTO.
DE SUCUMBENIA CIVIL.



En el organigrama No. tres, se muestra la organización actual del Departamento de Ingeniería Civil. En la Persona- del Jefe de ésta departamento recae la responsabilidad del debido cumplimiento de las funciones que le corresponden al mismo, y que en términos generales se reducen en mejoras de la ciudad, hacer y autorizar planes de calles y construccio- nes.

A éste funcionario lo auxilian en el desarrollo de sus funciones administrativas el sub-jefe del depto. y en la - resolución de sus problemas técnicos , el asesor técnico.

Este departamento para el desarrollo de sus funciones se encuentra dividido en las siguientes secciones:

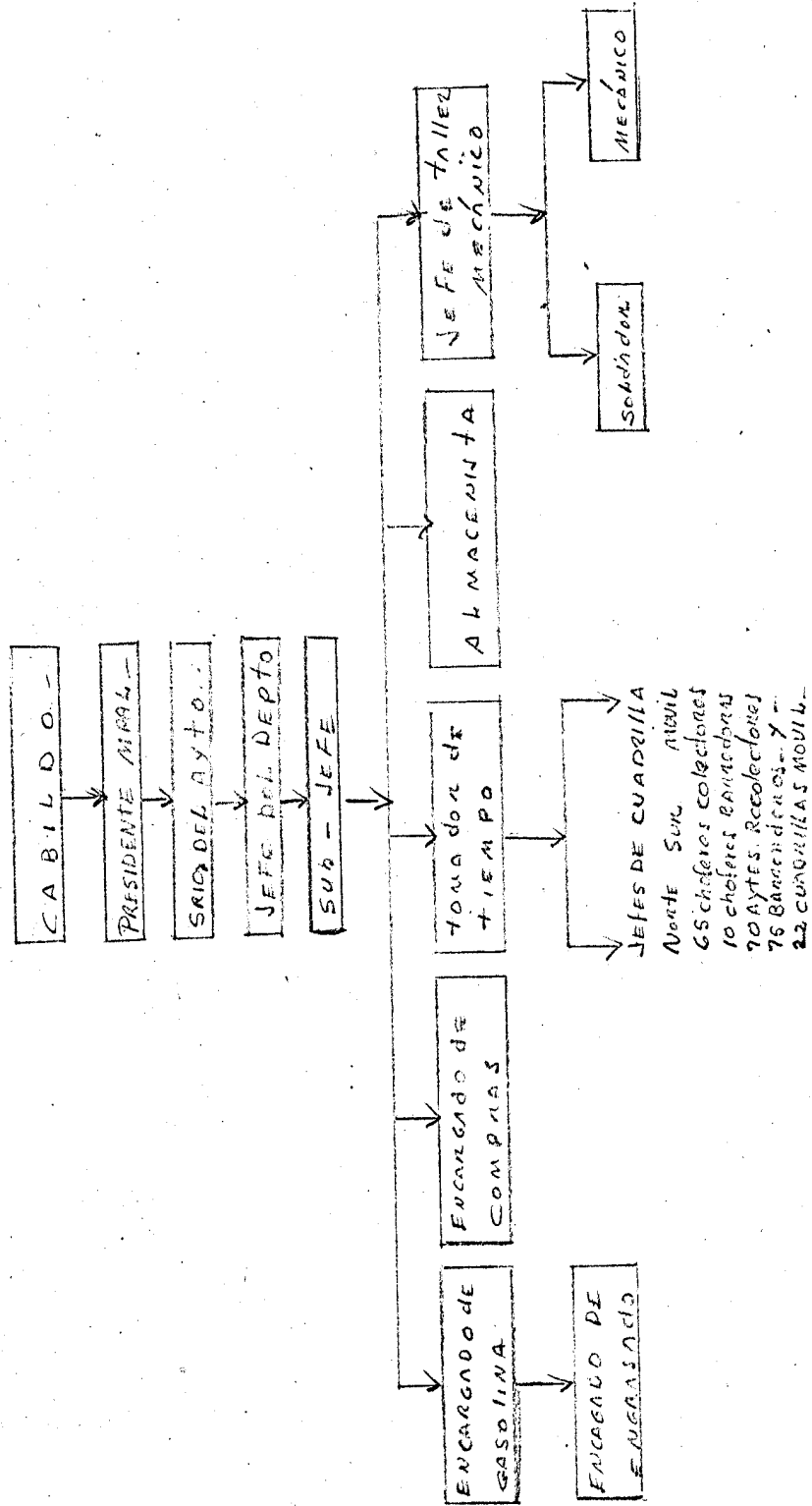
Sección de Inspección de Obras.- Esta sección tiene la obligación de vigilar que las Obras Públicas se contruyan de acuerdo con los planes autorizados, además de cuidar que el material que se va a utilizar en la obra se mantenga en buenas condiciones, y que no se desperdicie ni pierda, y - vigilar también porque las obras se terminen oportunamente.

En la práctica observamos que los encargados de comprar el material que se utiliza en las obras públicas no se preo- cupan por obtener dicho material de buena calidad y en bue- nos precios; tambien observamos que frecuentemente cuando - se necesita que la obra se termine a tiempo se contrata per- sonal extra aumentando considerablemente con esto el costo de la misma.

Sección de Nomenclatura.- Tiene la obligación de poner

ORGANIGRAMA ACTUAL DEL DEPTO. DE E-

SERVICIOS PÚBLICOS



el Núm. a las casas (cosa que en la práctica no sucede así pues, son los propietarios quienes compran y ponen el número a sus casas).

Sección de Alumbrado y Electricidad.- A esta sección le corresponde clasificar las calles para instalar el alumbrado de tal forma que quede distribuido adecuadamente de acuerdo con las exigencias que se presentan en las distintas partes de la ciudad.

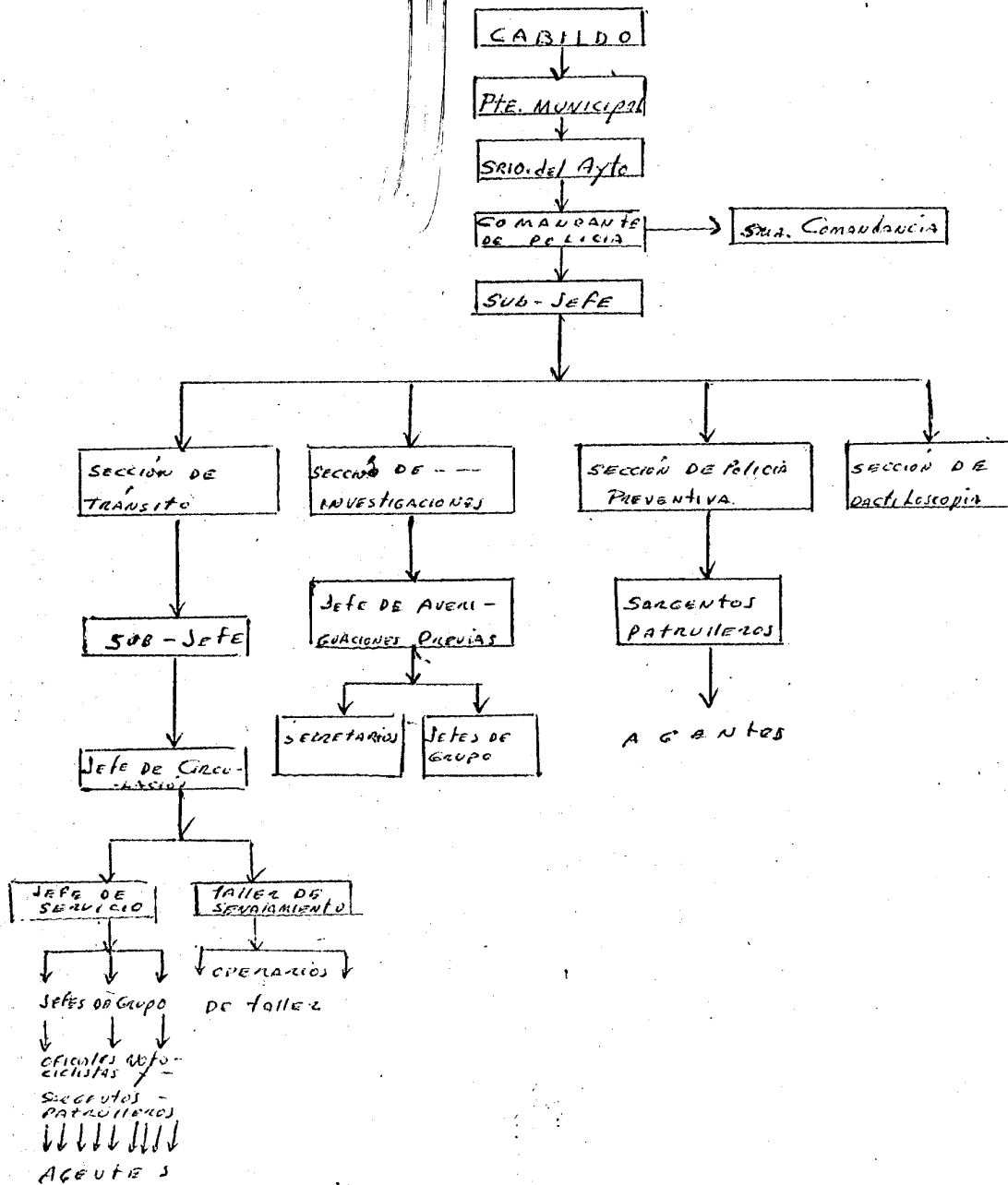
Sección de Parques y Jardines.- A ésta sección le corresponde la planificación de parques y lugares de recreos, así como también cuidar del aspecto ornamental de la ciudad.

Sección de Pavimento.- A ésta sección le corresponde hacer los estudios necesarios sobre la clase de terreno de las calles que se van a pavimentar para elegir el material adecuado de tal manera que la obra de pavimentación resulte de buena calidad y con el menor costo que sea posible para el ayuntamiento o para los ciudadanos en su caso.

Además de éstas secciones, cuenta con una sección de topografía y una sección de bacheo, ésta última es la encargada del revestimiento y conservación de las calles.

En el organigrama No. 4 se muestra la organización actual del departamento de Servicios Públicos. Este departamento es el encargado de la limpieza de la ciudad y para el cumplimiento de sus funciones se encuentra integrado con el siguiente personal y equipo.

ORGANIZACIÓN ACTUAL DEL DEPARTAMENTO DE POLICIA Y TRÁNSITO



El jefe del departamento es el responsable del buen funcionamiento de éste departamento y lo auxilia en su labor administrativa el sub-jefe.

El tomador de tiempo, es el encargado de inspeccionar el trabajo efectuado por los jefes de cuadrilla. Estos son los que materialmente llevan a cabo la limpieza de la ciudad, Las cuadrillas están integradas por el equipo de limpieza (Barreñoras y carros recolectores) y los operarios que lo manejan y se distribuyen para efectos de su trabajo en áreas.

Este departamento tiene su propio taller mecánico que junto con el encargado de gasolina y engrasado, prestan servicios de mantenimiento y conservación al equipo de limpieza. Además existe un almacén que se utiliza para guardar las refacciones y piezas de reparación del equipo de limpieza, el encargado de las compras se encarga de surtirlo.

En el organigrama No. 5 se muestra la organización actual del departamento de policía y Tránsito. Este es uno de los departamentos de servicios más importantes de la organización Municipal, pues tiene encomendadas un sin número de atribuciones entre las cuales podemos citar; la de mantener el orden, la seguridad, la moralidad, la salud y el bienestar general, siendo además el encargado de hacer cumplir las leyes y reglamentos, tanto estatales como municipales.

La dirección de éste departamento está a cargo del Co

-mandante y sub-jefe de policía.

Este departamento para el cumplimiento de sus funciones se encuentra dividido en las siguientes secciones:

Sección de Tránsito. A ésta sección le corresponde proponer y hacer cumplir las leyes reguladores del tránsito con el fin de asegurar una circulación continua y rápida de los vehículos, proporcionar un estacionamiento satisfactorio y velar por la seguridad de los trausentes.

Para ésto es necesario un estudio detallado del tránsito (comofluye, y determinar su volúmen, su naturaleza, su origen y su destino) a fin de que se eliminen los obstáculos que impden la mejor armonía de los automovilistas y los peatones y de obtener una base adecuada para la formulación de las leyes reguladoras de Tránsito.

La sección de Investigaciones es la encargada de hacer las averiguaciones necesarias cuando se ha cometido un delito, a fin de impartir justicia con bases probatorias.

Sección de Policía preventiva, como su nombre lo indica es la encargada de prevenir que se infringan las leyes.

Sección de datiloscopista es la encargada de llevar a los expedientes y hacer los estudios de las huellas digitales de las personas sospechosas o delincuentes.

Departamento de Asistencia Social.- El fin de este departamento es proporcionar asistencia médica a los empleados del gobierno municipal y ayudar al sostenimiento de Centros médicos, y de Asistencia como Hospitales, asilos, guardé

rías, desayunadores escolares, etc. Este departamento es -
dirigido por el Presidente Municipal y el Secretario del -
Ayuntamiento.

Mercado Municipal.- El Administrador del Mercado Muni-
cipal desarrolla todas las funciones relativas a rentar y a
cobrar la renta de los locales del edificio, además de cuidar
por el buen aspecto del mismo.

Rastro Municipal.- El gobierno Municipal ha estableci-
do la obligación de que el sacrificio de ganado se haga en
rastros, para vigilar las medidas de higiene que se deben o-
bservar a fin de proteger la salud de los ciudadanos. Ade-
más es una fuente de ingresos para el Municipio, pues se cob-
ra una cuota por cada animal que se sacrifica.

Existe el siguiente personal; un Administrador que el
encargado de vigilar que se cumplan las disposiciones le -
gales al respecto. Lo auxilian en su labor una Secretaria
además de una persona encargada de cobrar las cuotas la cual
depende directamente del Tesorero Municipal.

ORGANIZACION PROPUESTA

Una vez expuesto el estado actual de la organización considero pertinente hacer notar que pueden y deben efectuarse varios cambios que afecten directamente a la estructura de la misma.

A continuación me permito señalar los principales defectos que en mi concepto adolece la organización actual, los cuales se reducen a la falta de: 1) Personal preparado y 2) Una debida planeación organizada de los servicios y actividades que se habran de proporcionar y regular.

Logicamente de éstos dos defectos se derivan los siguientes:

1. Deficiente asignación de funciones, delegación de autoridad y delimitación de responsabilidades.
2. Comunicación deficiente (de informes y Órdenes)
3. Retardo en la toma de desiciones y falta de calidad en las mismas.
4. Demora general en la acción, por las causas anteriores.
5. Deficiente elaboración de los presupuestos de Ingresos y Egresos.

Toda organización es formalista, en la medida que el comportamiento que se espera observen sus componentes se derive de los planeado por quienes fijan las directrices de la empresa; será informal a medida que el comportamiento se aleje o difiera de lo planeado.

Se propone formalizar la organización integrando una ayudantía técnica a nivel de plana mayor Staff.

Por lo tanto la estructura de la organización propuesta se dividirá en actividades de Ejecución o Línea y de Ayudantía Técnica o Plana - Mayor.

La línea comprende a aquellos departamentos que realizan actividades -

encauzados ha obtener los principales objetivos de las operaciones del municipio tales como: De Ingeniería, de Servicios Públicos, de - Policía y Tránsito, de Asistencia Social, de Archivo y Correspondencia, de Compras, de Contabilidad, de Recaudación, de Padron de Causantes etc.

La Ayudantía Técnica o Plana Mayor comprende a los Departamentos de Organización y Sistemas, Auditoría Interna, Auditoría Externa y Asesoría Legal. Estos Deptos. daran consejos y servicios a las esferas directivas y a todos los departamentos del municipio.

Además de estos Deptos. es conveniente que se intégre una comisión de Presupuesto, la cual se responsabilizará de hacer los estudios correspondientes para la elaboración del presupuesto. Dicha comisión será integrada por el Tesorero Municipal que fungirá como presidente de la - misma, por el auditor interno y contador del municipio. Este último puede desempeñar un papel muy importante pues es la persona que se encuentra más familiarizada con los resultados obtenidos, y podrá hacer sugerencias de mucha importancia para que la clasificación del presupuesto se ajuste lo más que sea posible a una clasificación contable, con el fin de establecer una estrecha relación entre éste y el catálogo de cuentas.

DEPARTAMENTACION DE LINEA.

La estructuración de los departamentos de línea deberá seguir dos aspectos: El primero será agrupar bajo la supervisión directa de la Secretaría Municipal los departamentos que tienen como función básica las instalaciones y Servicios Públicos. El segundo agrupar bajo la supervisión directa de la Tesorería Municipal de las actividades destinadas a recaudar, controlar y distribuir los fondos públicos municipales.

Así mismo estas dos dependencias serán responsables ante el Presidente Municipal de la eficiencia y corrección de las actividades desarrolladas en los departamentos que estan bajo su supervisión o dirección. Y a la ve

vez el Presidente Municipal es directamente responsable ante el Ayuntamiento y la Ciudadanía de la eficiencia de la administración en general, de ahí que su éxito Administrativo dependa en gran parte de la calidad de sus principales subordinados.

DEPARTAMENTOS DE AYUDANTIA TECNICA O STAFF

R.C. Anderson dice " que la necesidad de este cuerpo puede surgir de muchas causas:

- a) Cuando las responsabilidades del principal requieran análisis y valoraciones detalladas.
 - b) Cuando una de sus tareas requiera la comprensión de cuestiones técnicas ajenas a su experiencia personal
 - c) Cuando sea miembro de varios comités en los que deba analizar y valorar ciertas circunstancias complejas.
 - d) Cuando tenga mucha correspondencia rutinaria.
 - e) Cuando tenga que preparar o aprobar muchos documentos rutinarios
 - f) O, Cuando tenga que hacer muchos contactos fuera de la empresa (1) "
- Sí a las causas anteriores sumamos las que en lo particular debe tener un Presidente Municipal.

La cantidad excesiva de tiempo que da audiencias al público.

El tramo de control tan amplio.

Sí a todas estas causas agregamos el acervo de conocimientos en las ramas de administración, Contaduría y Jurisprudencia, conocimientos que no pueden ser profundizados por un solo hombre.

Necesariamente se requiere de especialistas en cada una de las ramas anteriores, que auxilien al personal en sus responsabilidades, en el planteamiento y control, asuntos legales y en la coordinación general. De ésta manera le permite al principal supervisar de una manera más eficiente, a mejorar la comunicación y a subir la eficiencia en toda la organización.

Además, la ayudantía técnica no es exclusiva para el principal -
(Presidente Municipal) sino que también, para los funcionarios de
línea en asuntos de sus especialidades.

(1) R.C. Anderson, Management Practices, Mcgrw-Hill

Dar asistencia técnica al principal y a la línea, y tener un alcance
de control especializado, serán las funciones de éste cuerpo.

La presencia de Lic. en Amón. y Contadores Públicos, en estos Deptos
traerá como consecuencia un alto grado de profesionalismo y de sentido
técnico en la administración pública. Además, se amplía y tecnifica
una gerencia tan amplia y compleja y difícil, amén de que no siempre
es ocupada por la persona más afín a ese puesto.

FUNCIONES DEL DEPTO. DE ORGANIZACIONES Y SISTEMAS

Las funciones municipales han crecido paulatinamente en deptos. y
en sistemas de operación para poder cumplir con los requerimientos
impuestos por operaciones cada vez más complejas.

Todo ello nos trae consigo nuevos problemas y agravamientos de los
anteriores; por lo que se hace necesario el reexamen de las estructuras
y sistemas de organización

La mayoría de los sistemas aunque originalmente estuvieran bien
diseñados y funciones de alguna manera; se cobran impuestos, se hacen
erogaciones, se llevan registros, se paga a los empleados.- y al cre-
cer simplemente no da tiempo a darse cuenta del desperdicio, la du-
plicación o lo costoso e ilógico del sistema.

Crece el No. de operaciones y crece también el No. de personas que-
prestan sus servicios en la organización se forman nuevos Deptos. -
desaparecen o fusionan otros, de tal manera que la estructura original
ha cambiado totalmente.

Anteriormente señalamos que el crecimiento de la organización se ha desarrollado en una forma anárquica y en la mayoría de los casos atendiendo a condiciones meramente subjetivas.

Corresponde a este departamento revisar periódicamente la estructura y sistemas de operación y proponer al admivo. (pte. Mpal.) las reformas e innovaciones que considere conveniente con el objeto de que la organización funcione eficientemente.

Sus principales funciones son:

1. Formular el manual de Organización

1.1 por su alcance en;

- a) Generales
- b) Departamentales
- c) Individuales

1.2 Por su contenido

- a) Políticas generales
- b) Análisis y valuación de puestos
- c) Reglamentos interiores

2. Planeación y diseño del sistema

- 2.1 Estudio de formas y registros
- 2.2 Diagrama e instructivo de procedimientos
- 2.3 Estudio de mecanización

3. Curso de capacitación admiva. a funcionarios y empleados.

El titular del mismo será un contador Público o un Lic. en Admón.

AUDITORIA INTERNA

Actualmente algunos municipios cuentan en su organización con este departamento el cual al pasar a nivel staff, tendrá como función básica la de verificar las actuaciones, planes, instructivos y principios de la organización, e informar al presidente municipal para que éste amplíe su area de control a todo el municipio por medio de este departamento.

Específicamente sus funciones serán:

1. Vigilar por el examen de la acutación administrativa; la correcta gestión y manejo de los intereses fiscales del gobierno municipal mediante la supervisión de la ejecución del presupuesto y del trabajo que se está logrando y de su costo.- (La información del trabajo realizado por cada uno de los departamentos es de suma importancia para que el Presidente Municipal juzgue la eficiencia con que se están llevando a cabo los programas de trabajo).
2. Practicar auditoría a la tesorería, de conformidad con las órdenes emanadas del Presidente o Ayuntamiento.
3. Rendir además del informe de auditoría un informe al Presidente y Tesorero Municipal con su opinión y observaciones acerca del Funcionamiento del Presupuesto.
4. Auxiliar en la elaboración de los Presupuestos de Ingresos y Egresos
5. Auxiliar al Departamento de Organización y Sistemas en las ocasiones que le soliciten para la implantación de nuevos sistemas.
6. Control del movimiento del personal de las oficinas recaudadoras e intervención en los cambios de los titulares de dichas oficinas.
7. Actuar a nombre del Tesorero en los actos hacendarios que éste le ordenare.
8. Otros que se le asignen.

El titular de este Departamento será un C. P.

FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE ASESORIA LEGAL

Este departamento ya se encuentra actualmente en la Organización, por lo que solo proponemos que amplie sus funciones

1. En prestar ayuda y consejo al departamento de organizaciones y Sistemas y demás departamentos en la formulación de proyectos y Normas Jurídicas así como opinar sobre las consultas que los mismos

presenten.

2. Intervenir en la elaboración de contratos, concesiones, autorizaciones y permisos en que participe el municipio.
3. Actuar en representación como delegado Jurídico del Municipio.
4. Y demás funciones que requieran de la Asesoría Jurídica.

El titular de éste Departamento será un Lic. en Derecho.

EL PRESUPUESTO EN LA ADMINISTRACION MUNICIPAL.

4.1 GENERALIDADES.

Con los cambios y exigencias de la vida moderna suscitados en los crecientes progresos científicos y técnicos que se han manifestado en las últimas décadas, las funciones municipales no solamente han aumentado en volumen y calidad sino que han cambiado su carácter. Consecuentemente la administración municipal también ha cambiado y ha aumentado sus responsabilidades frente a la comunidad.

Actualmente la administración municipal se vale cada vez más de procedimientos técnicos y servicios especializados para desempeñar debidamente sus funciones.

9 El presupuesto es la herramienta de planeación y -- control mediante el cual la administración municipal tiene de a lograr su finalidad.

4.2 DEFINICION DEL PRESUPUESTO.

El Comité del Desarrollo del Presupuesto y la Unidad de Contabilidad de Costos de la Asociación de Funcionarios de Finanzas Municipales propone definir el Presupuesto como " Un Plan comprensivo expresado en términos financieros, mediante el cual un programa de operaciones es efectivo -- por un período de tiempo determinado. Incluye estimaciones de: a) Servicios actividades y proyectos comprendidos en el programa; b) Los requisitos y necesidades de gastos resultantes c) Los recursos disponibles para mantenerlo". Esta definición considera la amplitud en la que se deben en-

marcar el estudio de la elaboración del presupuesto.

La elaboración del presupuesto es la actividad administrativa básica de la administración municipal; ya que el presupuesto además de representar el documento financiero, significa el proceso por el cual se desarrolla la política municipal por medio del cual el programa de acción se lleva a efecto y por donde se establece el control administrativo y legislativo. La parte más importante del presupuesto es la planeación. Y como en todos los planes hay tres etapas lógicas en las que el proceso presupuestario se puede dividir: 1) Preparación del presupuesto a) consideración y adopción 3) ejecución del plan.

Para efectos del presente estudio consideramos conveniente agregar otra etapa, la de control.

4.3 IMPORTANCIA DEL PRESUPUESTO EN LA ADMINISTRACION MUNICIPAL.

En un gobierno democrático la autoridad final para establecer el presupuesto constituye el control más efectivo que ejerce el cuerpo legislativo sobre funcionarios administrativos. En el proceso de revisión del presupuesto que presente el presidente Municipal el consejo de la ciudad tiene una oportunidad para juzgar si el programa de operación propuesto es adecuado, para establecer el nivel de los servicios que la ciudad ha de proporcionar, para determinar la organización básica y la estructura del personal, y para revisar los eficiencia de los métodos de tra-

bajo.

Un presupuesto completo incluyendo todos los programas de trabajo propuestos, los gastos y los ingresos hacen posible que el concejo compare las necesidades de un servicio con las necesidades de otro y que la conveniencia del servicio propuesto contra la carga de impuestos necesaria para financiar el programa de trabajo.

Un documento bien explicado exponiendo claramente el presupuesto completo inspira mayor confianza en el público y le sirve de guía para juzgar sobre el trabajo de los funcionarios administrativos y legislativos.

En la presentación del presupuesto el administrador municipal tiene la oportunidad de explicar su programa de dirección y sus políticas al concejo de la ciudad. Puede enfocar la atención sobre varias decisiones que el concejo de la ciudad ha de tomar para alternar los standard de servicios, puede discutir problemas de dirección que requieran acción y respaldo legislativo para una solución adecuada. En el proceso de preparación del presupuesto tiene una excelente oportunidad para aprovechar la competencia de sus jefes de departamento, de revisar la estructura de la organización departamental y de los métodos de operación, de iniciar mejoras y de seleccionar los problemas dignos de estudio posterior. En la ejecución del presupuesto está uno de los instrumentos más importantes del administrador para dirigir y controlar las actividades que caen bajo su responsabilidad.

Para el jefe del departamento, la revisión del presupuesto significa la oportunidad de justificar el programa de operaciones del departamento ante el Presidente Municipal, proponer cambios en los servicios, y recomendar revisiones en la estructura de la organización y métodos de trabajo. En tanto que ésta revisión de la dirección es una parte de la administración diaria, al tiempo de hacer el presupuesto se da énfasis definido al proceso. En ésta ocasión se consideran las necesidades de un departamento contra las necesidades de otros departamentos, a través del presupuesto anual se toman de decisiones definitivas que afectan al programa de cada departamento para el siguiente año.

4.4 PREPARACION DEL PRESUPUESTO.

En nuestro país las legislaciones locales establecen que los presupuestos que sirvan de base a la administración municipal deberán prepararse por un período no mayor de un año y se dividen en dos: Presupuestos de ingresos y presupuestos de egresos.

Desgraciadamente la mayoría de los gobiernos municipales de México, el presupuesto no es más que una simple cuenta de ingresos y egresos, por lo que el proceso de su formulación consiste, tan solo, en calcular los ingresos casi siempre manteniéndose inalteradas las formas establecidas para obtenerlas, y en ajustar los desembolsos a los recursos disponibles, sin que medie suficiente esfuerzo por entrelazar las distintas partes del trabajo de la administración en su conjunto armónico de decisiones, de acuerdo con las tendencias de la evolución social y económicas del País.

El Centro Regional de Ayuda Técnica Agencia para el Desarrollo Internacional en la Revista "PLANEACION Y FORMULACION DE PRESUPUESTOS EN LA ADMINISTRACION MUNICIPAL" hace las siguientes sugerencias para una mejor integracion de la planeación y la función presupuestaria.

1. La planeación es un método para que se alcancen los objetivos de la organización, ya sea ésta una corporación municipal o de otra índoles.
2. La Planeación es un deber de la alta dirección, aunque para ello disponga de personal de plana mayor.
3. La corporación municipal tiene bajo su responsabilidad todos los aspectos del desarrollo de la comunidad; por lo tanto, la Planeación municipal deberá incluir la preparación e integración de planes para el desarrollo social económico y del medio de la comunidad.
4. Aunque la más alta dirección es quién asume la responsabilidad final de la planeación, ésta debe estar descentralizada, de modo que los organismos de plana mayor y los departamentos operantes tomen parte en su proceso.
5. Las actividades de planeación de la rama ejecutiva puedan clasificarse como: 1) planeación funcional por los departamentos, 2) planeación del uso de terrenos, dentro de una plana mayor coordinadora o de un organismo de línea, y 3) Planeación ejecutiva, que coordina todos los programas de operación de obras públicas y financiamiento.
6. Presupuestar es el procedimiento mediante el cual se da ex-

presión financiera a la planeación de funciones, de uso de terrenos y ejecutiva.

7. Planeación sin presupuesto es un vano ejercicio, puesto que su resultado no es la acción. Presupuestar sin planeación - probablemente de como resultado el uso ineficiente de los - recursos de la comunidad y la flata de atención a problemas apremiantes de la misma.

En estas comunidades, la función presupuestaria no hecha mano de la información acerca de los problemas de la comunidad y de las oportunidades de desarrollo, ni tampoco acude a la comparación de los beneficios y costos de las diversas proposiciones programadas que aportan los estudios de planeación.

4.41 REGLAS GENERALES.-

La elaboración del presupuesto requiere una programación cuidadosa, que de tiempo y la debida información al presidente Municipal y al concejo para tomar buenas decisiones en materia de política presupuestaria.

Todos los pasos del proceso de elaboración deben tener una secuencia lógica para que sea posible coordinar la masa de detalles de trabajo y atar los cabos finales. La responsabilidad de cada caso debe estar bien definida, para asegurarse de que toda la información se reciba completa y de manera uniforme, se deben proporcionar formas bien detalladas. Es aconsejable también que el presidente Municipal establez - - - - -

ca por escrito políticas generales e instrucciones especiales para guía de los jefes de departamentos al proponer la información que le corresponde.

Se debe preparar un calendario o presupuesto con el fin de adaptar al presupuesto oportunamente. La fecha central de un calendario deberan partir de la base de la fecha límites que establezca la ley para que el presupuesto sea presentado ante el concejo para su aprobación.

Un programa de presupuesto debe estar establecido sobre bases firmes si se pretende que proporcione regular y ordenamiento medios para determinar y revisar los servicios municipales y sus políticas, y complementar su administración y control. El éxito del presupuesto depende de muchos factores.

The International City Managers Association en su obra técnica de la Administración Municipal propone los siguientes requisitos básicos para una presupuestación efectiva,

"1.- Una adecuada ley del presupuesto que establezca la base legal del mismo.

2.- Un amplio documento presupuestal que incluya todos los gastos todos los ingresos del gobierno de la ciudad incluyendo a aquellos de fondos especiales, así como empresas de servicios públicos de la ciudad.

3.- Un inventario completo de todas las funciones y actividades municipales, incluyendo un sistema de registros e informes que proporcionen información sobre el volumen --

de trabajo requerido para mantener niveles especificados - de servicios.

4.- Formas y procedimientos adecuados de compilación, - revisión y adopción del presupuesto.

5.- Una adecuada maquinaria para implementar el presupuesto, incluyendo un adecuado sistema de partidas ejecutivas, registros adecuado de contabilidad incluyendo registros de contabilidad de costos, adecuados controles de --- cuentas presupuestarias, y un adecuado sistema de informes de progreso en la ejecución del presupuesto, tanto en términos de gastos en pesos como de trabajo logrado.

6.- Un continuo y amplio programa de análisis de operación e investigación administrativa dirigido hacia el fin - de determinar la estructura organizativa más efectiva y los mejores procedimientos de operación.

7.- Personal calificado y capacitado para evaluar las - actividades municipales y formular planes financieros y con simpatía hacia la política de la administración municipal y el espíritu de la ley del presupuesto".

Este último punto es de vital importancia tanto para la programación como para la presupuestación. La mejor ley presupuestaria y el mejor procedimiento de programación no --- llevan a efecto el presupuesto en la adecuada actitud de -- parte de la financiación encargadas de la formulación del - plan y la ejecución del presupuesto.

Los elementos de un buen sistema presupuestal incluyen un plan de aplicación que culminan en un documento formal -

de presupuesto, junto con la maquinaria y procedimientos -- necesarios para formular un plan y luego ejecutarlo una -- vez que se ha aprobado, el énfasis se pone en el programa de servicios y en el costo en pesos estimado para ejecutar este programa.

4.42. PRESUPUESTO DE EGRESOS

El presupuesto de egresos se deberá planear de acuerdo con las necesidades públicas y con las políticas a seguir -- para la administración municipal. Y se basará en la experiencia de años anteriores y en los programas de trabajo -- diseñados para lograr los objetivos de la organización.

El presupuesto de egresos se deberá formular originalmente per los jefes de los departamentos que integran la -- administración municipal., ya que consideramos que son los -- más indicados para ello, debido a que están en contacto directo con las necesidades y volumen ordinario de trabajo de cada departamento.

Es conveniente que los jefes de departamento elaboren un programa de trabajo con los servicios municipales que van -- a prestar con las estimaciones de gastos que soliciten en -- los proyectos de presupuestos parciales.

Los proyectos de presupuesto parciales junto con los -- programas de trabajo los enviarán a la comisión de presupuesto, la cual revisará los proyectos mencionados y citará a -- los jefes de departamentos para oír sus explicaciones y el -- fundamento de sus peticiones.

La Comisión de Presupuesto tiene la obligación de hacer un cuidadoso exámen y estudio de las peticiones departamentales pues es natural que los jefes de los departamentos consideren su propia función como la única importante y tengan un criterio propicio a la ampliación de la misma, elevando cada vez más las partidas asignadas a dichos departamentos. Lo cual es debido primordialmente a su ignorancia de los recursos probables del municipio. Esta tendencia se puede contrarrestar aunque no de manera definitiva a través de la planeación de formas e instructivos especiales para la formulación del presupuesto de egresos de cada departamento.

Sí la Comisión se limita a aceptar las peticiones o las estimaciones departamentales renunciaría a una de sus principales atribuciones. Ya que por la función que realiza tiene un punto de vista más centralizado, más general por lo tanto esta en mejores condiciones para aceptar, aumentar o disminuir las peticiones departamentales. E integrar con éstas el proyecto de presupuesto general.

La Comisión debe también preparar o reunir las apreciaciones relativas a la perspectiva de rendimiento de los impuestos ya existentes o propuestos, debiendo considerar los gastos con relación a los impuestos, y viceversa.

Tradicionalmente el presupuesto de egresos se ha considerado como un instrumento contable y financiero con estimaciones de gastos para varios departamentos que se revisan y autorizan como estimaciones de dinero. Las peticiones se hacen detallando el dinero de los objetos que se tienen que comprar tales como materiales, suministros, equipos y los salarios que se han de pagar. La validez de esas peticiones se juzga sobre la base de comparación con la experiencia de gastos anteriores. A este tipo de presupuesto se le denomina presupuesto por objeto.

Como un suplemento del presupuesto por objeto de gastos-

recomendamos la adopción del Presupuesto Funcional el --
cual está basado en funciones, actividades y proyectos en
focando su atención sobre el caracter general y de impor-
tancia relativa del trabajo que se ha de hacer o de servi-
cio que se ha de rendir, mas que sobre las cosas que hubie-
ra que comprar, como servicios personales, suministros e -
quipos y demás. Todas éstas cosas, después de todo, son --
solamente los medios para un fin. Ya que lo importante al-
elaborar éste presupuesto es el trabajo o servicio que se
ha de lograr, y lo que eso va a costar.

Con una correcta adopción de las modalidades de estos-
dos presupuestos la administración municipal obtendría las
siguientes ventajas:

El presupuesto por objeto de gastos permite:

- 1.- De-limitar la responsabilidad u obligación de ren-
dir cuentas, establece un patron de cuentas al que - -
puede controlarse y aplicarse una auditoria.
- 2.- Controlar el inventario mediante un cuidadoso con-
trol documentario.
- 3.- Proporciona útil información para la administración
del personal.

El presupuesto funcional permite conocer lo que el go-
bierno está haciendo, y el costo de esas actividades.

La adopción de las modalidades de un presupuesto fun --
cional requiere, iniciar una revisión completa de la forma-
del documento de presupuesto para diseñarla de tal modo que

de una implicación y justificación del programa de servicios municipales. Dentro de las limitaciones de tiempo y de los datos disponibles se debe poner atención durante la preparación del presupuesto y la revisión del proceso sobre el desarrollo de datos sobre el trabajo para documentar todas las peticiones. Se debe iniciar también un programa de investigaciones de las operaciones a largo plazo, para mejorar los registros y los reportes de trabajo, la contabilidad y otros elementos importantes para la dirección y el proceso del presupuesto.

La responsabilidad final sobre la preparación del presupuesto recae sobre el presidente municipal. Pero debe delegar en otros el trabajo de detalle tanto cuanto le sea posible. por ejem. El tesorero Municipal (funcionario responsable de las finanzas municipales) debe ser el encargado de la preparación de la mayoría de los datos estrictamente financieros. Debe preparar las formas de estimaciones y llenarlas con los datos financieros de años anteriores y del presente año hasta la fecha antes de enviarlas a los departamentos. Debe asumir la responsabilidad de checar el cálculo matemático de las estimaciones y recopilar los resúmenes. También debe ayudar al presidente a investigar las peticiones del presupuesto para que tome las decisiones finales correspondientes.

#.43. PRESUPUESTO DE INGRESOS

Unos de los problemas más importantes del municipio es -

El presupuesto de Egresos debe estar debidamente clasificado de acuerdo con los distintos departamentos y oficinas en que está dividida la administración Municipal y tomar en cuenta la naturaleza de las erogaciones siendo esta de suma importancia y la contabilidad deberá ser propiamente un reflejo de los presupuestos de Ingresos y Egresos. Con el fin de facilitar el trabajo de contabilidad y el control de partidas presupuestales y determinar hasta donde sea posible el costo de administración de cada una de esas oficinas.

Así pues tomando como base la naturaleza de las erogaciones el presupuesto se dividirá en tres capítulos:

I INVERSIONES

I I GASTOS

II I DEUDA PUBLICA

INVERSIONES.- Refleja el plan o programa de las erogaciones de carácter más o menos permanente que se pinesan hacer el próximo período ya que por lo general vienen aumentar la "Hacienda Pública Municipal".

GASTOS.- Agrupa aquellas partidas destinadas a la administración Municipal en sus distintos Departamentos debiendo hacerse detenido estudio respecto a su clasificación o división ya que estos renglones vendrán a constituir el costo de la operación de cada Oficina o Dependencia, y además servirá de base para la creación de subsecuentes presupuestos.

DEUDA PUBLICA.- La Administración Municipal, al igual que cualquier otro negocio, tiene la facilidad de financiarse tempo-

ralmente con el crédito que le concede el comercio de la localidad e instituciones bancarias, el cual a la terminación de un ejercicio puede llegar a quedar insoluto, porque los ingresos no hayan sido suficientes para cubrir el presupuesto de Egresos. Como inicialmente éstos gastos se contabilizaron con cargo a las partidas de presupuesto del año en curso, y crédito a las diversas cuentas de pasivo en el presupuesto siguiente no puede volver a suplicarse. Razón por la cual es necesario establecer un capítulo especial en el presupuesto de Egresos, para todos aquellos adeudos correspondientes a ejercicios anteriores, los cuales no alcanzaron a cubrirse con los ingresos obtenidos.

obtener recursos suficientes para financiar los servicios --
esenciales. Por esta razón se debe hacer un estudio cuidado
so sobre la estimación de los ingresos que haran frente a --
las necesidades estimadas en el presupuesto de egresos.

En nuestros municipios prevalece el defecto de estimar --
los ingresos tomando solamente de base la recolecciones de --
años anteriores, sin preocuparse por hacer un estudio de las
tendencias y condiciones que afectan a las tarifas e impuestos
actuales ni de buscar nuevas fuentes de ingresos.

Al hacer las estimaciones de ingresos se debe tener en --
cuenta que algunos ingresos pueden producir prácticamente --
las mismas cantidades años tras año pero hay otros ingresos--
que fluctuan violentamente y no puede suponerse que van a --
producir lo mismo de un año para otro.

The International City Manager's Association en su obra --
administración de las finanzas municipales sugiere las si --
guientes bases para estimar los ingresos:

"1.- Como parte integrante del programa continuo del ---
presupuesto anual, prepare y mantenga a la fecha para --
cada fuente de ingresos, un expediente de analisis que --
contenga la siguiente información:

- a) Un resumen de la historia legal que incluya la fecha
de adopción, y referencias a las ordenaciones legisla^o
nes que implantan el cargo.
- b) Copias de las legislaciones que implanta el cargo.
- c) Un resumen de la tabla de tarifas sobre los conceptos
que se van a aplicar.

d) Una lista de los factores que influyen sobre la producción de ese ingreso.

2.- Prepare una hoja de datos para cada fuente de ingresos, para recopilar y mantener a la fecha los datos sobre la recolección mensual y totales anuales.

3.- Sobre cada hoja de datos de recolección, calcule el porcentaje recolectado cada mes en proporción con los totales anuales de los últimos tres a cinco años. Esta información indicará(que) las influencias estacionales y proporcionará también información para establecer los anticipos mensuales o trimestrales a ingresos, para el propósito de control del presupuesto y para obtener el ingreso de las diferencias de cualquier período, basándose en las tendencias según la fecha del período.

4.- Mantener a la fecha tabulaciones de datos que indiquen las condiciones económicas locales y las tendencias. Tal información normalmente está disponible en varios departamentos de la ciudad, en los negocios, en los bancos y en diversas asociaciones locales. En estos para ser de valor, deben incluir información acerca de la actividad de la constitución de la venta, rotación de la propiedad empleo y límite de raya, y otros medios comunes de la actividad de los negocios.

5.- Será útil el consejo de los jefes del departamento que administran aquellos servicios por los cuales se aplican cargos especiales. Sin embargo, el funcionario jefe de finanzas (tesorero Municipal), El jefe de ejecutivo y sus auxi --

liares por medio de análisis sistemático puedan probablemente hacer estimaciones dignas de confianza para la mayoría de los conceptos de ingresos.

6.- Antes de iniciar el proceso del presupuesto, se debe preparar una predicción preliminar en materia de ingresos -- con base en las tendencias de los factores, como guía para -- determinar las políticas del presupuesto. Esta predicción -- preliminar se debe revisar durante el período de preparación del presupuesto. Estimación final, basada en tendencias, predicciones económicas operaciones departamentales y otros factores se debe preparar inmediatamente antes del tiempo en -- que el documento se recopile para presentarlo al concejo de la ciudad."

Además de lo decretado anteriormente se debe considerar los siguientes aspectos:

- 1.-Vigorizar las leyes actuales.
- 2.- Verificar los datos solicitados de los causantes en general, efectuando su comprobación por conducto de delegados -- especiales de la Tesorería Municipal. Conocer las leyes fiscales y aplicarlas con justicia.
- 3.- Analizar las características del Municipio, y efectuar la estructuralción de ingresos que mejor se adapten a las -- condiciones particulares del mismo.
- 4.- Conocer lo que estan haciendo otros municipios. El municipio puede observar que fuentes de ingresos que no se estan -- utilizando hayan sido adoptadas por otros municipio en el es-- tado y por otros municipios en otros estados. Tamnien se pue-

de obtener información sobre nuevas clases de fuentes de ingresos adoptados individualmente por otros municipios, de acuerdo con sabiduría se aprovechan las experiencias que muestran los errores y éxitos de otros municipios.

5.- Escoger las fuentes de ingresos que parezcan mejores y determinar si reúnen todos los requisitos de una buena fuente.

6.- Analizar las consecuencias a largo plazo, de una disposición particular, en materia de ingresos. Esto representa, desde luego, que la fuente de ingresos vendrá hacer parte permanente de la estructura de ingresos; la finalidad será obtener una perspectiva de ingresos estable y justa. Es aconsejable advertir la reacción que los negocios sufran ante la nueva disposición; en caso de depreciación o disminución de utilidades, y el resultado de la nueva disposición sobre la estabilidad del ingreso total del municipio.

7.- Anticiparse a los problemas administrativos que se puedan presentar con la nueva fuente de ingresos.

8.- Obtener ayuda oficial. El problema a resolver puede ser común a otros municipios del estado. Una acción coordinada de la representación local de todos los municipios del estado, puede dar por resultado una ayuda legislativa. Util mediante la designación de una comisión especial para estudiar el problema de ingresos y planeación de la legislatura propuesta.

Las características que se deben considerar para establecer un sistema de ingresos adecuado a la naturaleza del municipio son las siguientes:

1.- La magnitud del municipio es importante, en virtud-- de que ella está íntimamente ligada con las diversas clases-- de impuestos a recibir y con los ingresos que los mismos --- habrán de representar.

2.- Otro elemento cuya importancia es definitiva lo cons tituye la situación geográfica del municipio respecto a otros municipios.

3.- El desarrollo y tipo de deexpansión del Municipio.

4.- El nivel de vida de la comunidad, permitirá precisar-- el sistema de arbitrios municipales.

5.- Finalmente, los municipios se diferencian de acuerdo con la potencialidad económica propia y la de las entidades-- federativas a que pertenecen; y teniendo diversos sistemas - fiscales debido a esas circunstancias, y participación en las recaudaciones que realicen estará en consonancia con la polí-- tica fiscal establecida por los gobiernos local y federal.

4.5 CONSIDERACION Y ADOPCION DEL PRESUPUESTO

Una vez que el comité del presupuesto haya formulado los proyectos de presupuestos tanto de ingresos como de egresos, integrará el proyecto de presupuesto fiscal para presentarlo al presidente municipal, para que este elabore las sugestio-- nes y modificaciones que considere pertinente hacerle al pro-- yecto, para lo cual debe tener en cuenta las condiciones pre-- sentes y las perspectivas de la economía local, es decir, - que deberá considerar las operaciones de recaudación, gasto-- y manejo de la administración Pública Municipal, en relación con sus efectos sobre la distribucións de los recursos y la -

corriente de ingresos y sus niveles, y sobre los precios, salarios, etc.

El siguiente paso consiste en someter a la consideración del Cabildo Municipal el proyecto de presupuesto fiscal para su discusión y aprobación. Habiendo aprobado los concejales el proyecto, este se envía al congreso del estado para su -p aprobación final parcial o rechazo.

El proyecto de presupuesto final presentado por la administración del municipio del congreso del estado, con objeto de determinar si están apegados a las disposiciones constitucionales.

La legislación del Estado de Sonora establece que los -- presupuesto municipales se deben presentar para su examen y -aprobación ante el congreso a mas de tardar el día 15 de nov. de cada año.

4.6 EJECUCION Y CONTROL DEL PRESUPUESTO.

Una vez el presupuesto proyecto de ley ha pasado a ser - ely se remite a los funcionarios administrativos para su ejecución. Esta es la segunda mitad del ciclo del presupuesto - Todos los pasos que se han tomado para la formulación y re -- visión del presupuesto son pequeñas consecuencias si el plan fiscal no se administra adecuadamente.

Para apoyar adecuadamente el presupuesto, el jefe administrativo (Presidente Municipal) debe establecer un sistema de control presupuestal. Tal sistema debe estructurarse al - rededor de tres elementos esenciales:

-
- 1.- Adecuada contabilidad de las partidas y cargos.
 - 2.- Informes frecuentes y regulares sobre las recepciones-- y gastos, así como informe regulares sobre la situación de los programas de trabajo y avance del mismo,
 - 3.- Auditoría sobre los gastos y programas de trabajo de las unidades de operación.

Una adecuada contabilidad de presupuesto es el primer elemento esencial en el buen control presupuestario. y requiere que todos lo cargos esten evidenciados por un documento escrito presentado antes de incurrir en obligación al funcionarios encargado de las finanzas municipales que en este caso es el tesorero municipal.

El punto clave de un sistema de contabilidad presupuestario es un mayor de partidas y gastos (figura No. 1)

Los pasos principales involucrados en la contabilidad de presupuesto incluyen:

- 1.- Abrir una hoja de mayor para cada apropiación con la cantidad de la apropiación con las partidas mensuales o trimestrales mostradas ahí.

- 2.- Según se contraen obligaciones- expedición de órdenes de compra, contratos celebrados a personal contratado la cantidad de esta obligación se anota como cargo en la hoja de mayor contra la que es cargable, y el saldo de la partida consecuentemente se disminuye.

- 3.- Cuando las partidas compradas se han entregado u otros servicios se han proporcionado, se conacela el cargo correspondiente, se anota la cantidad del gasto real, y el saldo --

Fig. No 1

MUNICIPIO "X"
 MAYOR DE APROPIACIONES
 Depto. DE INGENIERIA CIVIL.
 Cuenta: Inspección de Obras

Cuenta No. 2120

Aprop. \$ 150,000.00

Rev. de la aprop.

Rev. de la Aprop.

Año 1969

Meses		Años	
Original	Revisado	Original	Revisado
Febrero		Julio	
Marzo		Agosto	
Abril		Sept.	
Mayo		Oct.	
Junio		Nov.	
		Dic.	

Fecha	Concepto	No de Ordenes	CONSOLIDACIONES			No de Autorización	GASTOS		Partidas		Saldo no consolidado de la Partida
			Cantidad de la Orden de Compra	Ordenes Liquidadas	Total de Ordenes No - Pajadas		Cantidad	Total	Cantidad	Total	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
EN. 1	Partida	--	--	--	--	--	--	--	150,000.00	150,000.00	150,000.00
EN. 10	E.I.A. Y. S.A	--	--	--	--	103	10,000.00	10,000.00	--	150,000.00	140,000.00
EN. 10	E.I.A. Y. S.A	--	--	--	--	105	50,000.00	15,000.00	--	150,000.00	135,000.00

disponible se ajusta para cualquier diferencia entre el cargo original y el gasto real.

Bajo el procedimiento anterior, es posible conocer con respecto cada partida, la cantidad de cargos pendientes, los gastos totales, y el saldo disponible para gastos, el procedimiento asegura un control adecuado sobre la contratación de obligaciones bajo el presupuesto adoptado.

Contabilización de la Estimación de los Ingresos:

Las estimaciones de los ingresos son también un factor muy importante en la ejecución del presupuesto. Los ingresos estimados y los ingresos realizados deben anotarse en los libros de registros contables para cada fuente de ingresos. Y debe ponerse atención al progreso de los ingresos recibidos durante todo el año. Las estimaciones de ingresos se pueden dividir en períodos trimestrales o en períodos mensuales y se contabiliza el ingreso de una manera similar al sistema de partidas para los gastos.

Las estimaciones de ingresos y las partidas de gastos deben considerarse juntas al hacer pronósticos de la posición de caja. Tales pronósticos deben hacerse para reflejar la probable condición de caja de la tesorería de mes en mes y deben corregirse y ajustarse a la luz de la experiencia real.

Si las recepciones se atrasan respecto a las estimaciones puede ser necesario pedir prestado o apretar un poco el control de los gastos para evitar o impedir un déficit. Las estimaciones y los ingresos reales deben compararse frecuentemente y las comparaciones deben usarse como base para la ac -

-ción.

Información Periódicas.

Mensualmente la oficina de contabilidad debe preparar informes para cada departamento de operación y un informe completo para el jefe administrativo,

Importante:- Los reportes deben aparecer rápidamente, dentro de uno o dos días después del cierre del periodo cubierto, ya que los informes van perdiendo muy rápidamente su valor con el retraso.

El modelo de Informe mensual que se presente a continuación muestra las partidas totales a la fecha de cada apropiación y el total de gastos y cargos contra tales partidas. Deben hacerse también informes sobre el progreso del trabajo y ejecución relacionada.

El punto clave de un sistema de Contabilidad Presupuestario es establecer un control de partidas tanto del presupuesto de Ingresos como del presupuesto de Egresos.

Control de las Partidas del Presupuesto de Egresos.-

Es necesario la creación de auxiliares o registros de control que permitan conocer en cualquier momento la posición de las cifras presupuestadas.

Debido a que el número de partidas y fracciones del presupuesto es demasiado grande además de los datos que debe arrojar el control es imposible establecer un registro en forma tabular - siendo lo más indicado un libro de hojas sustituibles, en el cual se le dedicará una o varias hojas para el control general del presupuesto, cuyo saldo deberá ser igual a la suma del control individual de partidas de inversión, gasto de departamento y deuda pública, ya que en conjunto vienen a formar el total del presupuesto de egresos.

Se dedicara una o varias hojas para el control individual de partidas de inversión, gastos de departamento y deuda pública con el fin de conocer las erogaciones reales de cada una de ellas.

Las hojas para el control de partidas podrán contener los siguientes datos:

1. Nombre de la cuenta de Presupuestos, el cual debe coincidir con el catalogo de cuentas de contabilidad.
2. Nombre de la subcuenta o fracción el cual debe coincidir con el catalogo de contabilidad y el número asignado en di -

cha fracción en el presupuesto, debe coincidir también con el número de subcuenta en contabilidad, para su fácil identificación.

3. Nombre de las subcuentas
4. Asignación anual, la cual se anota en el momento de iniciar o abrir la hoja de control, tomando como base la cantidad que aparece en el presupuesto.
5. Asignación mensual, la cual se anota en el momento de iniciar o abrir la hoja de control, tomando como base la cantidad que aparece en el presupuesto.
6. Ampliaciones que constituyen los aumentos a la partida, hechos con aprobación del congreso del estado.
7. Cancelaciones.- las que haya.
8. Transferencia; los aumentos o disminuciones que se hagan entre una y otra partida del presupuesto.

Además deberá contener columnas para que muestren los siguientes datos:

1. Fecha de Operación
2. Concepto de la Operación
3. Operado Diariamente
4. Operado a la fecha
5. Saldo de la asignación anual disponible
6. Sobre giro de la asignación anual (en su caso)
7. Total de la asignación mensual a la fecha
8. Disponible o sobre giro mensual a la fecha

(vease forma No.)

TESORERIA MUNICIPAL
CONTROL DE PARTIDAS

Cuentas: Clave y Nombre de la Cuenta

Sob.-cuenta: Clave y Nombre

Sob.-Sob.-cuenta: Clave y Nombre

Asignación Anual: Asignación Según Presupuesto

Asignación Mensual: Asignación Mensual de acuerdo con el

Asignaciones:

Cancelaciones:

Transferencias:

FECHA	CONCEPTO	OPERADO DIARIAMENTE	OPERADO A LA FECHA	SALDO DISPONIBLE	ANULACIONES SOBRE GIRO	ASIGNACIONES MENSUALES A LA FECHA	DISPONIBLE O SOBRE GIRO A LA FECHA
	ASIGNACION SEGUN PRESUPUESTO						
	Este Control se hace con base en: 1.- Poliza de Diario 2.- Poliza de Egresos 3.- Debitos	Lo que se opera diariamente de acuerdo con las polizas de diario y polizas de egresos.	SUMA DE LAS PARTIDAS OPERADAS DIARIAMENTE EN LA COLUMNA ANTERIOR	EMPIEZA CON LA ASIGNACION ANUAL SEGUN EL PRESUPUESTO, Y VA DISMINUYENDO DE ACUERDO CON LO OPERADO A LA FECHA SEGUN LA COLUMNA ANTERIOR	CUANDO LO "OPERADO A LA FECHA" SOBRE PASA AL SALDO DE LA COLUMNA "DISPONIBLE" SE ANOTA LA DIFERENCIA EN ESTA COLUMNA CON NUMEROS ROSOS.	MENSUALMENTE SE AGRAGA LA ASIGNACION MENSUAL CON EL FIN DE CONOCER EL SALDO DE DICHAS ASIGNACIONES A LA FECHA.	PARA ESTABLECER EL SALDO DISPONIBLE O SOBRE GIRO ENTRE LA SUMA DE ASIGNACIONES MENSUALES Y LO REALMENTE OPERADO A LA MISMA FECHA.

Mensualmente el encargado del control de partidas, debería - preparar para información del ayuntamiento, un estado comparativo de las cifras reales operadas, y las cifras presupuestadas, el cual será un resumen de las hojas de control individual de partidas de Inversión, Gastos y Deuda Pública.

Otro elemento de mucha importancia para el control presupuestario lo constituye la auditoría, ya que por medio - de ella se verifica la legitimidad y corrección de las transacciones efectuadas. Es conveniente que el auditor rinda - al presidente municipal un informe con su opinión y observaciones acerca del funcionamiento del presupuesto.

Sería muy útil también que se incluyera una auditoría de trabajo. Ya que el proceso de preparación del presupuesto está íntimamente relacionado con los programas de trabajo y los costos unitarios, es igualmente necesario que en la supervisión de la ejecución del presupuesto haya una - frecuente referencia al trabajo que se está logrando y al costo.

Para el Presidente Municipal es necesaria la información que obtenga la auditoría de los trabajos departamentales de cada año con el fin de que pueda juzgar la eficiencia con que se están llevando a cabo tales programas.