

# LA GESTIÓN MUNICIPAL, SU IMPORTANCIA EN LA RENDICIÓN DE CUENTAS

## MUNICIPAL MANGEMENT, ITS IMPORTANCE FOR ACCOUNTABILITY

*Mtra. Rosa María Solís Salazar (autor correspondencia)<sup>1</sup>, Mtra. Guadalupe Inés Solís Salazar<sup>2</sup>,  
Mtra. Amanda Nieves Alcalá Osorio<sup>3</sup> y Mtro. Victor Hugo Aguilar Hernández<sup>4</sup>*

---

Fecha de recepción: 20 de octubre de 2021

Fecha de aceptación: 05 de agosto 2022

---

### RESUMEN

Para lograr una adecuada rendición de cuentas, la Gestión Municipal debe reconocer la Ciencia Administrativa, que aporta el hacer de forma ordenada y sincrónica a una serie de actividades encaminadas al fortalecimiento de su desempeño, a través de herramientas administrativas, como son actividades de planeación, organización, dirección y control. Lo anterior fortalece el conjunto de acciones que deben realizar las administraciones municipales para cumplir con los objetivos establecidos en los planes y programas de trabajo. Utilizando el método teórico en esta investigación cuyo propósito es la producción científica basada en la recopilación de información documental que permita analizar el concepto de gestión municipal y su aplicación en los procesos administrativos de las entidades municipales en nuestro país, este estudio nos llevó a conocer los medios de control que deben observar las administraciones municipales, verificando estructura de organización y perfiles de puesto. Los resultados encontrados nos muestran que si bien existen medios de control no se han establecido perfiles con requisitos mínimos que den como resultado una adecuada gestión para la rendición de cuentas del ente público. Por lo que es importante analizar las obligaciones y facultades de los gestores involucrados en la Gestión y Rendición de Cuentas.

**PALABRAS CLAVE:** Rendición de Cuentas; Gestión Municipal; Perfil; Gestor.

<sup>1</sup> Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, Facultad de Contaduría Pública, México, [rosi.solis@me.com](mailto:rosi.solis@me.com)

<sup>2</sup> Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, Facultad de Contaduría Pública. México, [ines\\_salazar93@yahoo.com.mx](mailto:ines_salazar93@yahoo.com.mx)

<sup>3</sup> Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, Facultad de Contaduría Pública, México, [amandanao@hotmail.com](mailto:amandanao@hotmail.com)

<sup>4</sup> Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, Facultad de Contaduría Pública, México, [vicothaguilarh@hotmail.com](mailto:vicothaguilarh@hotmail.com)

## **ABSTRACT**

In order to achieve adequate accountability, Municipal Management must recognize Administrative Science, which provides an orderly and synchronous approach to a series of activities aimed at strengthening its performance, through administrative tools, such as planning, organization, management and control activities. This strengthens the set of actions to be carried out by municipal administrations in order to meet the objectives set out in the work plans and programmers. Using the theoretical method in this research whose purpose is the scientific production based on the collection of documentary information that allows us to analyze the concept of municipal management and its application in the administrative processes of municipal entities in our country, this study led us to know the means of control that municipal administrations must observe, verifying organizational structure and job profiles. The results found show that although there are means of control, profiles with minimum requirements have not been established to ensure adequate management for the accountability of the public body. It is therefore important to analyze the duties and powers of the managers involved in management and accountability.

**KEYWORDS:** Accountability; Municipal Management; Profile; Manager.

## **I. INTRODUCCIÓN**

En la Rendición de Cuentas, la gestión municipal cobra relevancia, debido al conjunto de acciones que de ella emanen, para concretar los objetivos y metas de las administraciones municipales, ya que la percepción de la efectividad del tercer nivel de gobierno no satisface las demandas de la población, lo que conduce analizar los procesos administrativos que se deben llevar a cabo de acuerdo a la legislación y ordenamientos vigentes en materia de la forma de operar, ordenar, clasificar, registrar y presentar las acciones emprendidas, que brinden datos sobre el resultado de dicha gestión. Con los procesos establecidos en la modernización de la Administración Pública, no todas las administraciones municipales cuentan con procesos administrativos efectivos que garanticen el cumplimiento y objetivos de su plan de gobierno, quizás tampoco exista el

perfil adecuado de los gestores que contribuyen a la efectividad en el cumplimiento de metas y objetivos planteados, dando como resultado la poca credibilidad a la administración que representan. Un aspecto insoslayable son las regulaciones a observar por los entes públicos en los tres niveles de gobierno, siendo el punto de partida la promulgación de la Ley General de Contabilidad Gubernamental, que se sustenta en el artículo 73 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (CPEUM) f. XXVIII (Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión, 2020), otorgando la atribución al congreso de emitir la normatividad contable, en dicha ley se le da competencia al Consejo Nacional de Armonización Contable (CONAC) Auditoría Superior de la Federación y Secretaría de la Función Pública (ASF y SFP, 2014), para emitir todos los acuerdos en materia de normatividad contable y administrativa, donde a la fecha ha emitido 89 acuerdos, lo que da como resultado un nivel amplio de información que debe conocer y manejar dentro de la gestión municipal, lo que será posible en la medida que también se considere la implementación del modelo de control que ha sido señalado para todos los entes públicos de los tres niveles de gobierno, sumando para los responsables de la gestión municipal su compromiso en el establecimiento del Marco Integrado de Control Interno (MICI), que les dará los elementos para establecer procesos administrativos necesarios para el orden y transparencia en el manejo de los recursos públicos y por ende la cabal Rendición Cuentas, lo que lleva a considerar ampliar los perfiles de Contralor y Tesorero Municipal a fin de contar con los conocimientos y experiencia que consoliden la Gestión Municipal.

Como objetivo general, es identificar la importancia de la gestión municipal para una adecuada rendición de cuentas.

Y los específicos son:

- Identificar la estructura de organización en las administraciones municipales.
- Analizar los perfiles con que deben contar los gestores de la administración municipal, en materia de control y rendición de cuentas.

Un aspecto que debe considerarse en la rendición de cuentas son los procesos administrativos de control en los que se apoyan las administraciones municipales para llevar a cabo su gestión y rendición de cuentas, esta investigación avoca a reconocer la importancia de la gestión municipal al no otorgar los niveles de satisfacción esperados por los ciudadanos, cuando existe una gestión deficiente, ahora bien, la modernización en la administración pública considera que se deben establecer nuevas formas de trabajo con la incorporación de tecnologías de la información y la comunicación, siendo estos factores incluyentes de cambio en los procesos de trabajo y por ende en los resultados, por lo que es necesario analizar si las administraciones municipales han implementado los mecanismos de administrativos provenientes de la modernización administrativa, donde además sus gestores cumplan de manera oportuna con una adecuada gestión y rendición de cuentas, sin embargo, no está establecido en la Ley Orgánica Municipal del Estado de Puebla, los requerimientos mínimos en el nivel de conocimientos necesarios para los Gestores involucrados en esta tarea, aún y cuando si están presentes su facultades y obligaciones en la misma Ley.

## **II. MARCO REFERENCIAL**

### **II.1 Gestión Pública Municipal**

La acción municipal implica gestión política y gestión operativa, la primera consiste en proyectar y conducir la agenda de los dirigentes en función de las necesidades de los ciudadanos, definir objetivos de carácter público, establecer alianzas y consensos, comunicar y buscar la legitimidad de las acciones de un gobierno, ahora bien, la gestión operativa tiene que ver con los medios y la organización, es decir, poner en movimiento la maquinaria administrativa con la finalidad de que los instrumentos y recursos estén al servicio de la organización, y ésta, a su vez, al servicio de la política. Los miembros que integran el ayuntamiento de un municipio desarrollan un trabajo que se basa en conocer, analizar, diagnosticar, elegir, asignar, distribuir, actuar, evaluar, corregir, consensuar y comunicar. Por lo tanto, los líderes políticos han de aplicar una estrategia en su Gestión Municipal. Los responsables municipales al aplicar estrategias en su acción de gobierno parten de ciertos fundamentos, conocimientos o por lo menos inquietudes políticas compartiendo

preferentemente una creencia común, una ideología, un programa electoral, una militancia de partido, un objetivo social, un modelo de ciudad o de gestión pública.

Los ayuntamientos son organizaciones administrativas que precisan adoptar estrategias en el marco de la acción política y en la gestión diaria municipal, el concepto de estrategia se entiende como un modelo permanente que da sentido a negocios o beneficios de la organización, a las metas, los objetivos, las políticas y los planes de acción, gracias a esta se conoce la situación en la que se encuentra la organización, así como las circunstancias presentes y previsión y evaluación de situaciones futuras. Trazada la estrategia se procede a la implementación de las acciones que conforma el siguiente paso a seguir en la organización. Los ayuntamientos del municipio operan en ambientes dinámicos (Rendón, 1985, págs. 171-180)

## **II.2 El ámbito municipal en México**

Se atribuye a los Municipios la satisfacción de las necesidades generales y de las aspiraciones ideales de la comunidad municipal, se puede especificar cuáles con los fines que las administraciones públicas deben atender. Estas administraciones no solo disponen de los medios del poder público, sino también de medios privados, para atender el interés público, los medios privados los utilizará cuando tenga que remediar necesidades o atender fines que previamente el Legislador no haya calificado como públicos.

Agrupando solamente ciertas materias en razón de su importancia en la esfera de la acción municipal, se enuncia a continuación una guía sobre la competencia municipal, basándose en que el municipio es un nivel de gobierno y como tal debe tener en su estructura, perfectamente delimitadas sus funciones:

- I. Ejercicio de la Función Legislativa: Expedición de reglamentos y disposiciones internas.
- II. Ejercicio de la Función Judicial o Sancionadora y del poder de policía.
- III. Ejercicio de la Función Administrativa:
  1. Control de Patrimonio Municipal
  2. Regulación del sistema económico y financiero del municipio

3. Celebración de convenios y contratos municipales, estableciendo sus modalidades.
4. Prestación municipalizada, concesionada, coordinada o asociada, de los servicios públicos a su cargo.
5. Realización de obras públicas de: urbanización, equipamiento, infraestructura y diseño.
6. Promoción de actividades artesanales e industriales: organizando campañas para aprovechamientos de los recursos naturales de la región. Ferias, concursos, exposiciones, etc.,
7. Vigilancia
  - a) En materia de propiedad, lo relativo a construcciones.
  - b) Edificios en vía pública. Reparación o demolición de edificios que amenazan ruina.
  - c) En materia sanitaria: salubridad urbana. Represión de la especulación ilícita. Protección a la salud. En general, el cumplimiento de las disposiciones federales en materia sanitaria.
  - d) De las costumbres: moralidad pública; corrupción sexual, su prevención y represión; juegos; espectáculos públicos; censura teatral entre otros.
  - e) En materia de trabajo: atribuciones en relación con horarios de trabajo y actividad comercial. Vigilancia en el cumplimiento del artículo 123 de la Constitución de la República.
  - f) En Materia de Educación.
  - g) En Materia de cultos.
8. Fomento de la actividad cultural: escuelas de artes y oficios, conciertos, exposiciones, conferencias, etc.
9. Incremento de asistencia social. Para el niño, el anciano. Represión y prevención de la vagancia y la mendicidad. Asistencia preventiva.
10. Régimen de transportes. Servicios urbanos y/o dentro de la circunscripción del Municipio. Organización y coordinación del servicio. Terminales o centrales.
11. Regulación sobre el uso de vía pública.

12. Dotación y mantenimiento del mobiliario urbano: postes, semáforos, depósitos de basura, bancas, hidrantes, postes para la colocación de propaganda política o comercial, espectaculares, etc.
13. Medidas de protección y educación peatonal: señalizaciones, descansos, etc.
14. Auxilio en la prevención de la contaminación: ruido, aires, “visual” (propaganda, carteles, letreros, etc.), agua.
15. Nomenclatura de avenidas, ejes viales o peatonales, calles y callejones.
16. Actividades relacionadas con la materia electoral y censal.
17. Participación en materia de asentamientos humanos.
18. Las demás que constitucionalmente se establezcan, o se señalen en normas secundarias aplicables en materia municipal (Rendón, 1985, págs. 185-190).

Fundamentos:

- a) Descentralización política y administrativa en tres órdenes: Unión, Estados miembros y Municipios
- b) La autonomía municipal es uno de los principios constitucionales de la Unión.
- c) La discriminación de los impuestos, o sea, la distribución de la competencia tributaria en materia específica de la Constitución.
- d) Existencia de poderes constituyentes en tres esferas de gobierno: Unión, Estados miembros y Municipios.
- e) La constitución Asegura los principios de la autonomía municipal.

Una de las más importantes implicaciones de esta teoría es la autonomía de los Municipios, que se asegura por:

- a) La elección popular directa, de los miembros del Ayuntamiento.
- b) La libre administración, propia en lo que concierne a sus intereses particulares, y especialmente:
  1. El ejercicio pleno de su competencia tributaria y en algunos supuestos de su potestad tributaria.
  2. La organización de los servicios públicos locales.

- c) La observancia de una su Ley Orgánica (Rendón, 1985, pág. 202) para regular su funcionamiento.

### **II.3 Gestión Pública Municipal.**

Es la actividad que desarrolla un ayuntamiento para atender y solucionar asuntos que demanda la ciudadanía, por medio de ellas se atienden y resuelven sus solicitudes estableciéndose relaciones del gobierno con la comunidad, así como con las instancias administrativas de los gobiernos estatal y federal. Aún y cuando el concepto de gestión municipal no está definido, la Real Academia Española lo define como “acción y efecto de gestionar y acción y efecto de administrar” (Real Academia Española, 1992), sin embargo administrar y gestionar debido a que, acción y administrar denotan el mismo objetivo no son sinónimos. En materia del término municipal, se comprende que es relativo al municipio, gobernado por quien ejerce la autoridad municipal. La gestión municipal comprende acciones que realizan las dependencias y organismos municipales, encaminada al logro de objetivos y cumplimiento de metas establecidas en los programas de trabajo, mediante la interrelación de recursos humanos, materiales y financieros, quien ha de ocuparse del cuidado de la gestión y administración de las necesidades del municipio, denotando eficiencia y eficacia en ese proceso para solventar las necesidades del municipio en forma integral. Se puede entender entonces que la gestión municipal se ocupa de guiar y orientar la detección y satisfacción de las necesidades del municipio. La administración municipal se ocupa de obtener los recursos idóneos y su correcta asignación en forma eficiente y eficaz. Entonces la gestión municipal es una herramienta para la administración municipal, que a la vez que cuida el cumplimiento de sus deberes para con el municipio, Armas Vallejo propone hacer una combinación de ambas definiciones y la define como “un conjunto de acciones orientadas al logro de una administración eficiente y eficaz de los recursos del municipio para la mayor satisfacción de las necesidades de su población” (Armas Vallejos, 2021).

### **II.4 Principales Indicadores de Gestión Municipal**

Al abordar el tema de indicadores de Gestión Municipal se habla del Sistema de Evaluación del Desempeño (SED) y por lo tanto del diseño de una Matriz de Indicadores para Resultados



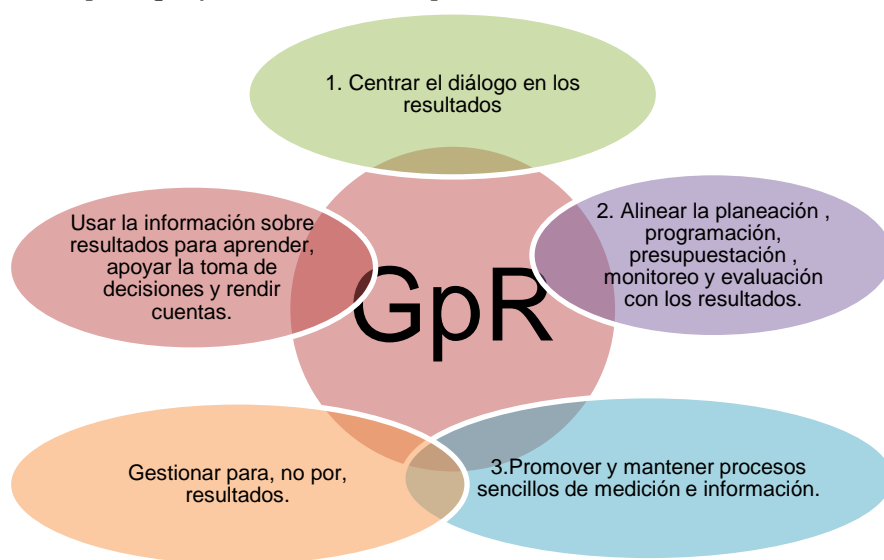
(MIR), que es una herramienta que permite vincular distintos instrumentos para el diseño, organización, ejecución, seguimiento, evaluación de programas presupuestarios, resultado de un proceso de planeación realizado con base en la Metodología del Marco Lógico (SHCP, 2016).

Cuando se habla de gestión por Resultados se establece la necesidad de hacer más con los mismos recursos, y rendir cuentas cada vez más rigurosas en materia de eficiencia, en la asignación y uso de recursos públicos, como resultado de este enfoque surge el enfoque de Gestión por Resultados (GpR).

La GpR es un modelo de cultura organizacional, directiva y de desempeño institucional que pone más énfasis en los resultados que en los procedimientos. También como se hacen las cosas, cobra mayor relevancia “qué se hace”, “qué se logra” y “cuál es su impacto en el bienestar de la población”, es decir, la creación de valor público (SHCP, 2016).

Para la ciencia administrativa, la Gestión por Resultados, significa que, al establecer objetivos, dicha gestión pública se debe organizar de forma eficiente para alcanzarlos, el GpR se fundamenta en cinco principios, que se muestran a continuación en la figura 1.

**Figura 1.**  
*Principios que fundamentan el GpR*



Nota: Elaboración Propia (SHCP, 2016)

## **II.5 La rendición de cuentas en la Gestión Municipal**

La Rendición de cuentas es una obligación de los Servidores Públicos de informar los resultados de la gestión que les ha sido encomendada, se relaciona con el termino Accontability, siendo este el que conforma la técnica de registro de operaciones de manera sistemática para dar informes respecto del resultado generados por las actividades llevadas a cabo en una organización privada o un o ente público.

Para el sector gubernamental, Guillermo O'Donnell (O'Donnell, 2010), aporta dos enfoques de rendición de cuenta el vertical y el horizontal, en la primera los gobiernos se ven obligados a rendir cuentas, como también ser evaluados, al ser elegidos a través de un proceso democrático, la forma horizontal tiene injerencia en los “controles”, que la organización gubernamental debe mantener a fin de que se vayan cumpliendo las acciones en las dependencias gubernamentales, lo que hace imprescindible contar con un elemento como es la transparencia en manejo y disposición de los recursos, a fin de prevenir usurpación de funciones y corrupción.

La transparencia por su parte tiene atributos que deben cumplirse, entre los que se encuentran.

- Identificar a los responsables de las decisiones
- Publicar toda la información que se genera en la gestión
- Integrar informes confiable y oportuno.
- Contar con canales para la participación ciudadana.

Un elemento que da fuerza a la rendición de cuentas es el sentido ético, es de suma importancia que quienes están al frente de las decisiones y las acciones tengan un embalaje de valores que apoyen su conducta en el cumplimiento de la responsabilidad conferida,

Alberto Hernández Baqueiro (Hernández Baqueiro, 2009), señala “La ética se constituye por medio de una reflexión racional acerca de cuál es la mejor manera de vivir, y la manera

correcta y buena de relacionarse con los demás. Los supuestos indispensables de toda indagación ética son corolarios de un principio esencial: los seres humanos somos libres, podemos elegir distintas formas de acción en función de una serie de insumos objetivos tales como las circunstancias, la información y los medios e instrumentos disponibles, y de otra serie de elementos subjetivos como los intereses y deseos, las capacidades personales (dejamos ahora de lado la cuestión de si se trata de capacidades percibidas o reales),<sup>10</sup> la visión del mundo y las convicciones personales”. Lo anterior lleva a una reflexión en donde lo más complejo poder llegar a controlar el comportamiento humano, puede tener la capacidad de hacer su trabajo, pero los intereses que tenga o le hagan tener terceros, puede violentar su razón.

Un punto que favorece la rendición de cuentas es el establecimiento de mecanismos para ello, por lo que se requiere contar con procesos de control que vayan conduciendo la realización de las acciones (actividades), induciendo a la vez al comportamiento ético, estos procesos son en primer lugar el establecimiento de un sistema de control interno y el sistema de información en donde se reciben los datos que procesa el sistema de contabilidad.

## **II.6 Procesos Administrativos en Gestión Municipal**

Con la modernización de la Administración Pública se dieron importantes cambios en los mecanismos de control, partiendo en lo relacionado con la normatividad gubernamental, cuyo sustento está en el art. 73 F XXVIII de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión, 2020) que señala:

“Art. 73 F XXVIII. Para expedir leyes en materia de contabilidad gubernamental que regirán la contabilidad pública y la presentación homogénea de información financiera, de ingresos y egresos, así como patrimonial, para la Federación, las entidades federativas, los Municipios y las demarcaciones territoriales de la Ciudad de México, a fin de garantizar su armonización a nivel nacional.”

(Fracción recorrida (antes fracción XXX) por derogación de fracciones XXV y XXVI DOF 20-08-1928. Derogada DOF 06-12-1977. Adicionada DOF 07-05-2008. Reformada DOF 29-01-2016)

Siendo este el punto de partida se aprueba la ley reglamentaria “Ley General de Contabilidad Gubernamental”, para dar las directrices de todo lo concerniente al registro y control de las operaciones de los tres niveles de gobierno a fin de crear una contabilidad armonizada, en ella se señala al Consejo Nacional de Armonización Contable (CONAC) (Consejo Nacional de Armonización Contable, 2021), quien en lo sucesivo y de manera permanente da a conocer los acuerdos sobre materia de registro y control contable-financiero, que deben observarse, siendo un mecanismo de control, sin embargo para que este mecanismo puede funcionar adecuadamente, se necesita del diseño de un modelo de control interno que le apoye y sea su soporte, lo que origina la aprobación del Marco Integrado de Control Interno (MICI) (ASF y SFP, 2014).

En la propuesta del Marco Integrado de Control Interno (MICI) se señala “la implementación de un Sistema de Control Interno efectivo representa una herramienta fundamental que aporta elementos que, promueven la consecución de los objetivos institucionales; minimizan los riesgos; reducen la probabilidad de ocurrencia de actos de corrupción y fraudes, y consideran la integración de las tecnologías de información a los procesos institucionales; asimismo respaldan la integridad y el comportamiento ético de los servidores públicos, y consolidan los procesos de rendición de cuentas y de transparencia gubernamentales”

Por lo tanto, el sentido del control toma relevancia en la medida que se logre el entendimiento de los responsables de la gestión financiera en los entes gubernamentales, de la corresponsabilidad de prever que toda acción tiene un efecto, siendo en este caso el impacto de lo que se haga bien, en el momento que se debe hacer e impactando a las mayorías, que por tanto se estaría cumpliendo con el “bien común”.

“El Bien Común es definido de su forma racional de la siguiente manera *“es la unión de los integrantes de la comunidad”*, lo que conlleva situaciones implícitas como la capacidad para estar unidos, como enfrentar problemas y también compartir experiencias. El bien común es y está en la compañía de los seres humanos”

El Estado se forma de un conjunto de prácticas administrativas, que en la operación se van dejando registradas las acciones emprendidas, por tanto es el soporte que validara toda acción

gubernamental, llevada a cabo, sin embargo, constituye un aparato complejo y bastante amplio, en toda organización es necesario verificar que los procesos sean adecuados y pertinentes para captar las operaciones, lo que lleva al diseño de mecanismos de control que va ir monitoreando que las transacciones se reflejen y respondan a la consecución de objetivos y metas que se señalan en un plan de gobierno.

Para asumir sistemas de control es necesario que quienes van a estar inmersos cuenten con preparación adecuada y actualizada en el manejo de sistemas administrativos de control, armonización contable en todo su contexto, finanzas públicas entre otros, lo que da la pauta a visualizar y materializar los que beneficios que brindan los controles en el logro de los objetivo planteados, con la subsecuente referencia de la forma en que se llevó a cabo y la posibilidad de ser evaluado en cualquier momento, por otra parte, es importante considerar que en el Estado Mexicano ante el incremento de casos de cuenta corrupción se deben promover prácticas exitosas de rendición de cuentas, de ahí la relevancia y obligatoriedad de los municipios de implementar este mecanismo de control MICI (ASF y SFP, 2014).

El MICI se basa en el modelo internacional The Committee of Sponsoring Organizations (COSO) (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2021) (Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión de Normas), cuya misión es : “Proporcionar liderazgo intelectual a través del desarrollo de marcos generales y orientaciones sobre la Gestión del Riesgo, Control Interno y Disuasión del Fraude, diseñado para mejorar el desempeño organizacional y reducir el alcance del fraude en las organizaciones

El Modelo de Control Interno debe garantizar que todos los servidores públicos tengan apego a los procesos que deben seguirse, pero además con la seguridad de que pueden cumplir con la rendición de cuentas independientemente de puesto público que ocupen, fomenta la adhesión a principios éticos y a la mejora continua.

## **II.7 El gestor municipal en el Estado de Puebla**

En relación a los Gestores Municipales, la Ley Orgánica Municipal del Estado de Puebla (Gobierno del Estado de Puebla, 2019), en el artículo 46 establece que los Ayuntamientos

están integrados por un Presidente Municipal, Regidores y Síndico, que son designados por elección popular directa, acorde a una planilla que haya obtenido el mayor número de votos, la misma ley en su artículo 48 establece que para ser miembro electo de un Ayuntamiento se requiere: ser ciudadano poblano en el ejercicio de sus derechos; ser vecino del Municipio en que se hace la elección; tener 18 años cumplidos el día de la elección; y cumplir con los demás requisitos que establezcan los ordenamientos aplicables. El artículo 77 en relación a los acuerdos de los Ayuntamiento, dicta que se tomarán por mayoría de votos del Presidente Municipal, Regidores y Síndico, y en caso de empate, el Presidente Municipal tendrá voto de calidad. En relación a las atribuciones de los ayuntamientos en su Capítulo VI, en su fracción VII “... establecer sistemas continuos de control y evaluación del Plan Municipal de Desarrollo, así como dictar los acuerdos para cumplir con los objetivos, estrategias, líneas de acción derivados de los Planes Regional, Estatal y Nacional de Desarrollo que correspondan al municipio”; en su fracción VIII, presentar para su aprobación la iniciativa de la Ley de Ingresos ante el Ejecutivo del Estado”; en su fracción IX, la aprobación el Presupuesto de Egresos que se ejercerá en el siguiente año; en su fracción XII, la revisión y aprobación de la cuenta pública correspondiente del Presupuesto de Egresos del ejercicio inmediato anterior; en su fracción XXV, “ Nombrar, a propuesta del Presidente Municipal, al Secretario del Ayuntamiento, Tesorero Municipal, Contralor Municipal y al titular o titulares de las ramas del cuerpo de seguridad, quienes serán servidores públicos de confianza...”.

Acorde a lo que dicta el artículo 78, dentro de las atribuciones del ayuntamiento, en el caso del nombramiento a propuesta del presidente municipal del Secretario, el artículo 135 (Gobierno del Estado de Puebla, 2019), dicta que en su fracción I, “Ser ciudadano Mexicano en pleno ejercicio de sus derechos...”, en su fracción III, considerando la población de hasta 2,500 habitantes, el requisito por conocimientos es haber concluido la Educación Primaria; en Municipios de 2,500 hasta 25,000 habitantes, hace concluido la Educación Media y en los municipios que tengan más de 25,000 habitantes, haber concluido la Educación Media Superior; en caso de ser profesionista no podrá ejercer su profesión en la municipalidad; y sus facultades y obligaciones serán en apoyo al Presidente Municipal.

El capítulo XV, de la Tesorería Municipal, a partir del artículo 163 y hasta el artículo 167 (Gobierno del Estado de Puebla, 2019), no menciona cuales deben ser los requisitos profesionales del que ocupe el cargo, establece que será nombrado y removido por el Ayuntamiento a propuesta del Presidente Municipal, sin embargo por los lineamientos establecidos en esta misma ley, acordes a las funciones que debe realizar, se entiende que debe conocer sobre temas de Finanzas Públicas, de Política Hacendaria Municipal, de Legislación Hacendaria, de Administración Pública, de Contabilidad Gubernamental, de Normas Internacionales de Información Financiera, de Derecho Municipal, por nombrar algunas competencias necesarias.

Por otra parte, el cargo de Contralor Municipal, en la misma Ley Orgánica del Estado de Puebla, a partir de artículo 168 y hasta el artículo 170 (Gobierno del Estado de Puebla, 2019), establece también al igual que el Tesorero Municipal que, que será nombrado y removido pro el Ayuntamiento a propuesta del Presidente Municipal, también con base en lineamientos establecidos en esta misma ley, acordes a las funciones que debe realizar, se entiende que debe conocer sobre temas de Finanzas Públicas, de Política Hacendaria Municipal, de Legislación Hacendaria, de Administración Pública, de Contabilidad Gubernamental, de Normas Internacionales de Información Financiera, de Derecho Municipal, de lo que marca la Ley General del Sistema Nacional Anticorrupción, de Auditoria Gubernamental, también solo por nombrar algunas competencias necesarias.

Como podemos observar estos cargos de liderazgo, son los que deben fijar el rumbo y las acciones para subsanar las necesidades de los ciudadanos (demandas sociales) y promover el desarrollo de la región, es muy importante que se establezca el perfil de estos cargos, donde se determinen los requisitos mínimos a cubrir para asumir el puesto, debido a que estos tienen a su cargo el ejercicio, aplicación del gasto y remitir, en el plazo, forma y término que le soliciten las autoridades competentes las información relativa a los instrumentos de rendición de cuentas; proporcionar de manera puntual y oportuna la información relativa a las Plataforma digital Nacional y Estatal en los términos que le sean requeridos, cuyos datos han sido analizados en esta investigación, plataforma que no muestra en el mejor de los casos,

valores porcentuales de cumplimiento, más no existe evidencia del impacto real de estas acciones en favor de los ciudadanos, según datos que señala el CONEVAL.

### **III. METODOLOGÍA, TÉCNICAS Y MATERIALES EMPLEADOS**

Metodología: teórico-cualitativa con las técnicas de Investigación: análisis (observación, descripción, descomposición de del fenómeno, el ordenamiento y su clasificación) y síntesis (separación del todo en sus partes).

La metodología utilizada en esta investigación posibilitó la detección de las fallas en la Gestión Municipal, realizando la extracción y compendio de las fuentes de información en este caso CPEUM y LOMEPE, se parte entonces del método histórico, citando a Teresita Rendón; el del análisis y síntesis de punto de vista de autores como O'Donnell y Hernández Baqueiro. Este procesamiento de información permite construir un nuevo conocimiento en el se basan los resultados y conclusión de esta investigación.

### **IV. PRINCIPALES HALLAZGOS**

La Administración Municipal debe ser promotora del bienestar para sus ciudadanos a través del ejercicio del recurso público que se señala en su presupuesto anual, para tal efecto se requiere compromiso y conocimientos de los gestores que tendrán que llevar el proceso de rendición de cuentas, al analizar la información contenida en la Ley Orgánica Municipal para ser Tesorero o Contralor Municipal solo se señalan los nombramientos de estos puestos, se otorgan a propuesta del Presidente Municipal. En cuanto al Tesorero Municipal, el artículo 163 y el Contralor Municipal en su artículo 168 de la Ley Orgánica Municipal del Estado de Puebla, nos dice que los requisitos serán los mismos que las señaladas para el Secretario del Ayuntamiento, que en el artículo 136 dice (Gobierno del Estado de Puebla, 2019):

Para ser Secretario se requiere:

- I. Ser ciudadano mexicano en pleno ejercicio de sus derechos;



- II. No haber sido declarado en quiebra fraudulenta no haber sido sentenciado como defraudador, malversador de fondos públicos o delitos graves, ni haber sido inhabilitado por sentencia o resolución judicial administrativo firme;
- III. En municipios que tenga una población de hasta 2,500 habitantes, haber **concluido la Educación Primaria**; en Municipios de 2,500 hasta 25,000 habitantes, hacer concluidos la Educación Media y en los Municipios que tengan más de 25,000 habitantes, hacer concluido la Educación Media Superior;
- IV. No ser cónyuge o concubinario, pariente consanguíneo en línea recta sin limitación de grado o colateral hasta el cuarto grado, o por afinidad dentro del segundo grado, del Presidente Municipal, Regidores o Síndico correspondientes, y
- V. Las demás que establezcan las disposiciones aplicables.

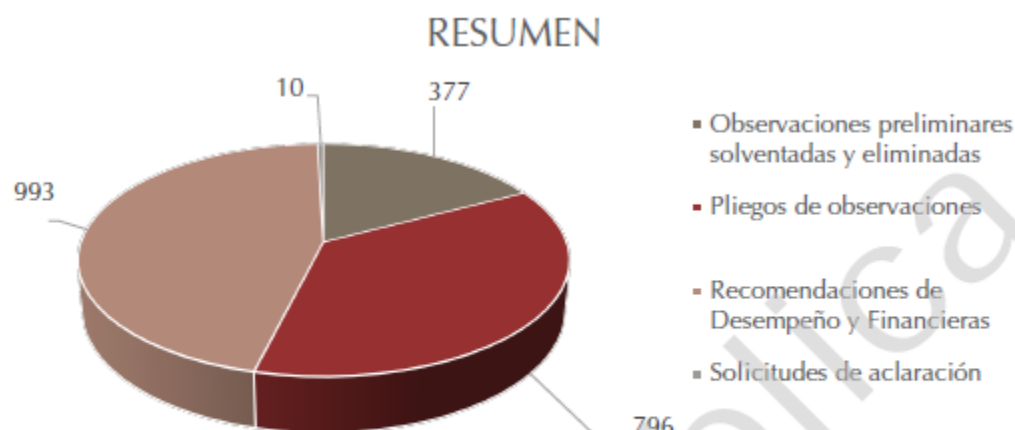
Los cuáles serán nombrados y removidos por el Ayuntamiento a propuesta del Presidente Municipal

En otro sentido la labor de fiscalización que lleva cabo la Auditoria Superior del Estado de Puebla (ASP), revela en su informe General de las Cuentas Públicas Municipales, en donde se señala (Auditoría Superior del Estado de Puebla, 2019) “ la rendición de cuentas del Estado y los Municipios constituye una de los contrapesos previstos en la Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Puebla, para asegurar la plena división de los poderes y el control de la gestión del presupuesto por parte de los representantes de la ciudadanía”, es la ASP la responsable de llevar a cabo la función de fiscalización, bajo los siguientes principios: legalidad y confianza. En el informe correspondiente al año 2017, los resultados mostrados de la rendición de cuentas son los siguientes:

Se determinaron 1816 de observaciones preliminares, fueron atendidas por los entes fiscalizados 377, quedando 1439 observaciones, de la cuales hubo 796 pliegos de observaciones, 10 solicitudes de aclaración y 633 recomendaciones, los datos muestran que no existe una adecuada rendición de cuentas, como se muestra en la figura 2.

**Figura 2**

*Informe General de Cuentas Públicas Municipales que arrojan las Auditorías especiales de cumplimiento financiero y de evaluación al desempeño*



Nota : Auditoría Superior del Estado de Puebla (Auditoría Superior del Estado de Puebla, 2019)

Por lo que concierne a auditoria de desempeño se presentaron 360 recomendaciones clasificadas, ver tabla 1.

**Tabla 1.**

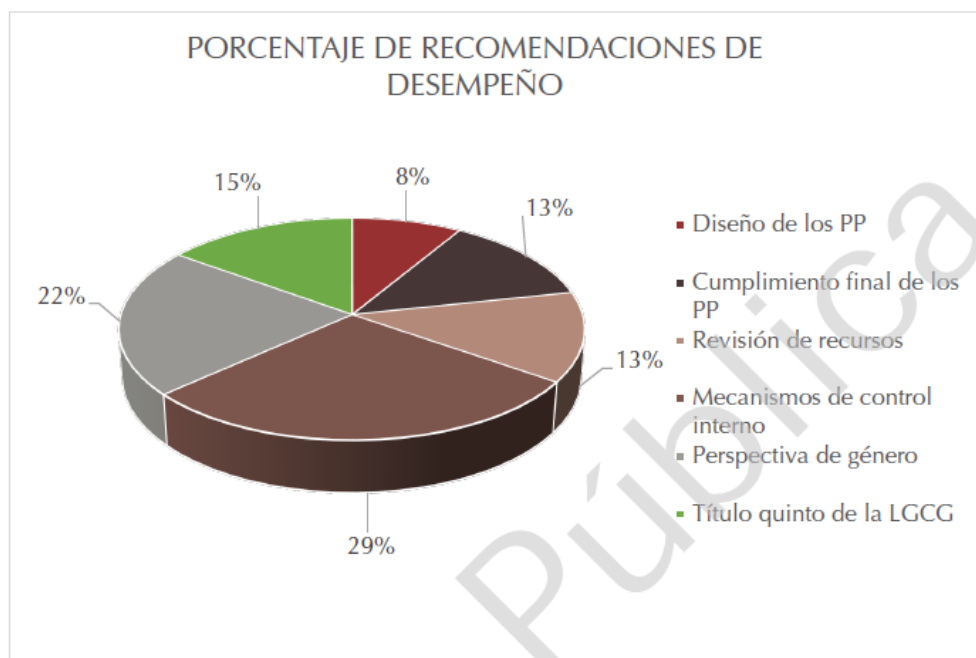
*Desglose de las 360 recomendaciones determinadas mediante la aplicación de los procedimientos de la Auditoría de Desempeño.*

Procedimiento	Recomendaciones de desempeño
Diseño de los PP	31
Cumplimiento final de los PP	47
Revisión de recursos	47
Mecanismos de control interno	103
Perspectiva de género	78
Título quinto de la LGCG	54
<b>Total</b>	<b>360</b>

Nota: Auditoría Superior del Estado de Puebla (Auditoría Superior del Estado de Puebla, 2019)

Se puede apreciar que del total de observaciones las de mecanismos de control representan el 28.11%, lo que significa que no hay una adecuada gestión administrativa, como se puede apreciar en la figura 3:

**Figura 3.**  
*Porcentaje de Recomendaciones de Desempeño*



Nota: Auditoría Superior del Estado de Puebla (Auditoría Superior del Estado de Puebla, 2019)

En el informe se da un especial énfasis a los riesgos que representan vulnerabilidad en la administración municipal y que por consiguiente afecta su operación, no alcanzando los objetivos planteados, como el uso apropiado de los recursos públicos. En la tabla 2 se puede apreciar el riesgo, su descripción y las áreas que deben trabajar, donde la Tesorería y Contraloría están incluidas.

**Tabla 2.**

Complemento al Informe General que incluye los riesgos más relevantes, que muestra las distintas vulnerabilidades que pueden afectar la operación de las Entidades Fiscalizadas, la consecución de sus objetivos y el adecuado uso de los recursos.

Riesgo	Descripción	Áreas
Información financiera -contable incorrecta o insuficiente	El incumplimiento a la normatividad establecida, provoca que las Entidades Fiscalizadas no cuenten con información clara, exacta y precisa que les permita una buena planeación y toma de decisiones en la gestión de los recursos públicos.	Tesorería
Vulnerabilidad en las finanzas públicas	La estabilidad y sostenibilidad de las finanzas públicas se ve afectada por diversas condiciones, tanto internas como externas que deben ser consideradas, en la medida de lo posible, dentro de los procesos de planeación. De manera concreta, es necesario que los entes gubernamentales cuenten con información financiera confiable.	Secretaría del Ayuntamiento y Tesorería
Obra Pública	La inversión pública contribuye a generar espacios públicos que impulsen la actividad productiva de la Entidad, así como el mejoramiento de los espacios en los que se desarrollan las actividades sociales, de educación, salud, agua y saneamiento. Cuando las obras públicas: No se concluyen en los plazos convenidos y acorde con los montos originalmente contratados; No se desarrolla el proyecto de acuerdo a lo establecido; Se generan situaciones que impactan negativamente en el mejoramiento social y económico de la población.	Tesorería, Secretaría de Infraestructura y Servicios Públicos, Dirección de Obras Públicas
Vulnerabilidad en control interno.	En la actualidad es muy importante contar con sistemas de control interno correctos y adecuados que ayuden a la entidad a cumplir sus metas y objetivos. Cuando la Entidad no cuenta con objetivos, metas, manuales y procedimientos bien definidos, la entidad no podrá cumplir las disposiciones establecidas en la normativa aplicable.	Contraloría Municipal

Nota: Auditoría Superior del Estado de Puebla (Auditoría Superior del Estado de Puebla, 2019)

Los datos presentados revelan que no todas las administraciones municipales ha venido desempeñando una gestión municipal eficientes, lo que lleva a considerar un perfil no adecuado a las necesidades de cumplimiento en las acciones que deben llevarse a cabo, debido a la falta de conocimientos y experiencia, revisando los perfiles señalados en la Ley Orgánica Municipal no se contempla un nivel de Licenciatura y tampoco conocimientos materia de finanzas públicas, administración pública, armonización contable o bien funciones de control y evaluación, al no estar reglamentado el perfil, la consecuencia es la capacitación

en marcha que no siempre se logra y los resultados son administraciones municipales deficientes.

## V. CONCLUSIONES

En concordancia, lo anteriormente señalado es de suma relevancia para mejorar la Gestión Municipal, en materia de Rendición de Cuentas, por lo tanto, en la medida que se logre que los gestores responsables de la Administración Municipal asuman la corresponsabilidad de que toda acción tiene un efecto, siendo en este caso el impacto del nivel de satisfacción de la población, en el momento de rendir cuentas de los resultados de su gestión, considerando que se carece de un perfil idóneo de los puestos de Contralor y Tesorero Municipales, los cuales deben de cubrir perfiles más altos que los que se señalan en la actual Ley Orgánica Municipal, los resultados que se muestran en el informe de General de las Cuentas Públicas Municipales 2017, emitido por la Auditoría Superior del Estado de Puebla, es un punto de observación recurrente a las áreas en la estructura administrativa municipal donde los riesgos asociados son: Información financiera-contable incorrecta o insuficiente, vulnerabilidad en las finanzas públicas, obra pública no concretada y vulnerabilidad del control interno, donde los resultados muestran que debe haber mayor atención de los gestores hacia la mejora de sus resultados, lo que requiere mayor experiencia y capacitación, por lo que es necesario que en los puestos de Contador y Tesorero se tenga una preparación universitaria y conocimientos en Administración Pública, Finanzas Públicas y Armonización Contable.

## VI. REFERENCIAS

- Armas Vallejos, G. (21 de Abril de 2021). *Semanario Universidad de Costa Rica*. Obtenido de Semanario Universidad de Costa Rica: <https://semanariouniversidad.com/opinion/la-gestion-municipal/>.
- ASF y SFP. (01 de Septiembre de 2014). *Auditoría Superior de la Federación*. Obtenido de Auditoría Superior de la Federación: [https://www.asf.gob.mx/uploads/176\\_Marco\\_Integrado\\_de\\_Control/Marco\\_Integrado\\_de\\_Cont\\_Int\\_leyen.pdf](https://www.asf.gob.mx/uploads/176_Marco_Integrado_de_Control/Marco_Integrado_de_Cont_Int_leyen.pdf)
- Auditoría Superior del Estado de Puebla. (17 de Octubre de 2019). *COMPLEMENTO INFORME GENERAL*. Recuperado el 11 de Mayo de 2021, de COMPLEMENTO INFORME GENERAL:

[https://www.auditoriapuebla.gob.mx/images/2019/COMPLEMENTO\\_INFORM\\_GRAL\\_CTA\\_PUB\\_%20MUNICIPALES\\_2017\\_pub.pdf](https://www.auditoriapuebla.gob.mx/images/2019/COMPLEMENTO_INFORM_GRAL_CTA_PUB_%20MUNICIPALES_2017_pub.pdf)

Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. (2021 de Mayo de 2020). *Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos*. Obtenido de Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos: [http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf\\_mov/Constitucion\\_Politica.pdf](http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf_mov/Constitucion_Politica.pdf)

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (01 de Enero de 2021). *COSO*. Obtenido de COSO: <https://www.coso.org/Pages/default.aspx>

Consejo Nacional de Armonización Contable. (01 de Enero de 2021). *CONAC*. Obtenido de CONAC: <https://www.conac.gob.mx/>

Gobierno del Estado de Puebla. (8 de Febrero de 2019). *Gobierno Abierto*. Obtenido de Gobierno Abierto: [http://gobiernoabierto.pueblacapital.gob.mx/transparencia\\_file/InformacionFiscal/norm/77.01.ley.org.mpal.pue.pdf](http://gobiernoabierto.pueblacapital.gob.mx/transparencia_file/InformacionFiscal/norm/77.01.ley.org.mpal.pue.pdf)

Hernández Baqueiro, A. (20 de Septiembre de 2009). *Hacia un concepto ético de "rendición de cuentas" en las organizaciones civiles*. Obtenido de Rendición de Cuentas en las Organizaciones: [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_isoref&pid=S1870-879X2009000100003&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_isoref&pid=S1870-879X2009000100003&lng=es&tlng=es)

O'Donnell, G. (20 de Noviembre de 2010). *Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigación Jurídicas de UNAM*. Obtenido de Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigación Jurídicas de UNAM: <https://archivos.juridicas.unam.mx/www/bjv/libros/8/3555/8.pdf>

Real Academia Española. (1992). *Diccionario de la Lengua Española*. Madrid: Espasa-Calpe.

Rendón Huerta, T. (1985). *Derecho Municipal*. México: Porrúa.

SHCP. (1 de Diciembre de 2015). *Guía para el diseño de la Matriz de Indicadores para Resultados*. Obtenido de Guía para el diseño de la Matriz de Indicadores para Resultados: [https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/154437/Guia\\_MIR.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/154437/Guia_MIR.pdf)

SHCP. (11 de Octubre de 2016). *Guía para el diseño de una Matriz de Competencias*. Obtenido de Gobierno de México: <https://www.gob.mx/shcp/documentos/guia-para-el-diseno-de-la-matriz-de-indicadores-para-resultados>