



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE GUERRERO

FACULTAD DE GOBIERNO Y GESTIÓN PÚBLICA

MAESTRÍA EN GOBIERNO Y GESTIÓN PÚBLICA

Tesis

**LA ADMINISTRACIÓN DE LAS FINANZAS
PÚBLICAS DEL H. AYUNTAMIENTO DE
TIXTLA DE GUERRERO 2018 - 2021**

Que para obtener el grado de

Maestro (a) en Gobierno y Gestión Pública

Presenta

Lic. Ruth Munguía Luciano

Director

Dr. Israel Hernández Miranda

Chilpancingo de los Bravo, Guerrero, mayo 2024

DEDICATORIAS

Dedico este trabajo a quienes han sido mi faro en los días oscuros y mi apoyo en los momentos de desafío: mi querida familia.

A mis padres, Salomón Munguía Suarez y Cristina Luciano Lucas, quienes han inculcado en mí el amor por el aprendizaje y el valor de la perseverancia. El apoyo incondicional y el amor que me dan han sido mi fortaleza en cada paso de este camino. Me enseñaron a luchar, a soñar, a levantarme después de cada caída, y a esforzarme siempre por alcanzar mis metas. Han sembrado en mí valores y principios que actualmente rigen mi vida personal y profesional. Gracias por ser mis primeros y más grandes maestros.

A mi hermano, cuyo apoyo y motivación han sido invaluable. Tu energía y entusiasmo han encendido la llama de mi determinación en incontables ocasiones, empujándome a avanzar incluso en los momentos de duda. Tu creencia en mí y en lo que soy capaz de lograr ha sido una de las fuerzas motrices detrás de este logro.

El resultado de este trabajo es un reflejo del amor, fe en mis habilidades y apoyo inquebrantable. Este logro no es solo mío, es nuestro. A todos ustedes, con todo mi amor y agradecimiento, dedico este logro.

AGRADECIMIENTOS

Primero y principal, quisiera expresar mi más profundo agradecimiento al Dr. Israel Hernández Miranda. La dedicación incesante, los consejos perspicaces y la inigualable paciencia han sido una luz que ilumina mi camino hacia la conclusión de esta importante investigación. No puedo subestimar su influencia, las virtudes han sido un faro en el largo y a veces complicado camino de la profesión. Las palabras de ánimo y aliento que siempre estuvo dispuesto a compartir, y las numerosas horas de asesoría que generosamente dedicó, no sólo nutrieron mi trabajo, sino también mi crecimiento personal y profesional. Por su invaluable aporte, ejemplo y constante apoyo, sinceramente le agradezco.

De igual manera, me gustaría expresar mi sincera gratitud a la Dra. Olivia Leyva Muñoz que me ha guiado durante mi trayectoria en la Maestría de Gobierno y Gestión Pública. Las enseñanzas y experiencias compartidas han sido pilares fundamentales para mi desarrollo académico y la culminación exitosa de esta investigación. Así también a mis profesores, cada uno, con propias fortalezas y particularidades, ha aportado enormemente a enriquecer mi trabajo y expandir mi perspectiva. Las contribuciones han sido cruciales para mi entendimiento y apreciación del campo de estudio, motivándome a seguir adelante hasta completar esta etapa de mis estudios.

Sin la ayuda de cada uno de ustedes, esta investigación no habría alcanzado el nivel de éxito y profundidad que ha logrado. Ustedes han hecho de este camino una experiencia enriquecedora y gratificante. Por todo esto, y mucho más, mi gratitud es inmensa. Por favor, acepten este agradecimiento como un pequeño reconocimiento de la gran influencia que han tenido en mi vida académica y profesional.

Finalmente, esta investigación es una prueba del apoyo, la sabiduría y el aliento que he recibido de todos ustedes. Les estoy eternamente agradecida.

ÍNDICE

<u>INTRODUCCIÓN.....</u>	<u>6</u>
<u>CAPITULO 1. EL MUNICIPIO Y LAS FINANZAS PÚBLICAS</u>	<u>11</u>
1.1 El Municipio	11
1.1.1 Concepto de Municipio	11
1.1.2 Estructura Administrativa del Municipio	15
1.1.3 El municipio y su función administrativa	22
1.2 Las Finanzas Públicas a Nivel Municipal.....	23
1.2.1 Concepto de las Finanzas Públicas.....	23
1.2.2 Teóricos de las Finanzas Públicas.....	25
1.2.3 Finanzas Públicas Municipales.....	29
1.2.4 Hacienda Pública del Municipio	33
<u>CAPITULO 2. ANÁLISIS JURÍDICO DE LAS FINANZAS PÚBLICAS MUNICIPALES. 44</u>	<u>44</u>
2.1 La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.....	44
2.2 La Ley de Coordinación Fiscal.....	46
2.3 La Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Guerrero.....	47
2.4 La Ley de Hacienda Municipal del Estado de Guerrero 428.....	49
2.5 La Ley número 427 del Sistema de Coordinación Hacendaria del Estado de Guerrero.....	51
2.6 Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de Guerrero Número 242..	52
2.7 Ley de Ingresos Municipal.....	54
2.8 Ley de Egresos del Municipio.....	55
<u>CAPITULO 3. EL ÁREA DE TESORERIA EN EL H. AYUNTAMIENTO DE TIXTLA DE GUERRERO</u>	<u>57</u>
3.1 El municipio de Tixtla de Guerrero.....	57
3.2 El Plan Municipal de Desarrollo del H. Ayuntamiento de Tixtla 2018 – 2021.....	60
3.3 El Ayuntamiento de Tixtla de Guerrero	67
3.4 El área de Tesorería del H. Ayuntamiento de Tixtla de Guerrero.....	69
3.5 Panorama de la administración y estructura en la tesorería del H. Ayuntamiento de Tixtla de Guerrero. 2018 - 2021.....	71

<u>CAPITULO 4. METODOLOGÍA PARA EL ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS</u>	<u>74</u>
4.1 Marco Metodológico.....	74
4.2 Diseño de la Investigación	75
4.3 Selección o ambiente inicial.....	76
4.4 Sujetos de Investigación	76
4.5 Diseño del instrumento	77
4.6 Recolección de datos.....	77
4.7 Resultados y análisis	78
4.8 Discusión	110
<u>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</u>	<u>118</u>
<u>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</u>	<u>122</u>
ANEXOS.....	126

INTRODUCCIÓN

En las últimas décadas, el panorama económico y financiero internacional ha presentado un escenario complejo, marcado por la inestabilidad global, la volatilidad de los mercados financieros, crisis económicas regionales, y una persistente desigualdad económica y social. Estos factores interrelacionados han impuesto desafíos significativos a la gestión de las finanzas públicas municipales en diversas partes del mundo, evidenciando la necesidad de adaptación y fortalecimiento en la administración local para afrontar estas adversidades.

En este contexto, la perspectiva de Joseph Stiglitz (2000) cobra especial relevancia. Él subraya la importancia crítica de los gobiernos locales en proveer de manera eficiente bienes públicos y servicios sociales que satisfagan directamente las necesidades de las comunidades. Así, frente a la turbulencia del entorno financiero global, se vuelve crucial la modernización y el fortalecimiento de los procesos administrativos y de gestión financiera a nivel municipal. La implementación de prácticas administrativas innovadoras y eficientes —tales como la modernización de la elaboración de presupuestos, la optimización de la gestión de ingresos y egresos, y la mejora en la planificación fiscal a largo plazo— se presenta como una respuesta estratégica a estos desafíos.

Adoptar tecnologías de información avanzadas, sistemas de contabilidad transparentes y estrategias de gestión basadas en evidencia permite a los municipios ampliar significativamente su capacidad para financiar de forma sostenible el desarrollo local y la provisión de servicios esenciales. Esta modernización asegura una mejor calidad de vida para los ciudadanos, incrementa la eficiencia y la rendición de cuentas en la gestión municipal, y fortalece la resiliencia de los gobiernos locales ante futuros desafíos económicos y financieros. Por lo tanto, la conexión entre la complejidad del escenario económico-financiero global y la necesidad de robustecer las prácticas administrativas en el ámbito local se establece como un imperativo para asegurar el bienestar comunitario y la sostenibilidad financiera municipal en un mundo en constante cambio.

La Agenda 2030 (2015) para el Desarrollo Sostenible, adoptada por los países miembros de las Naciones Unidas en 2015, reconoce la importancia de las finanzas públicas en el logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Aunque la Agenda 2030 no aborda

directamente las finanzas públicas como un objetivo específico, su implementación requiere la movilización de recursos financieros tanto a nivel local, nacional como internacional.

En el marco de la Agenda 2030, se reconoce la necesidad de fortalecer la capacidad de 99/los países para movilizar recursos internos y mejorar la gestión financiera pública. Esto implica la necesidad de fortalecer la eficiencia, la transparencia y la rendición de cuentas en la administración de las finanzas públicas, así como garantizar una distribución equitativa y sostenible de los recursos financieros.

Además, destaca la importancia de la cooperación internacional para apoyar a países en desarrollo en la movilización de recursos financieros. Se reconoce la necesidad de aumentar la asistencia oficial para el desarrollo, mejorar la eficacia de la ayuda y promover la movilización de recursos adicionales.

La situación de las finanzas públicas municipales en México se ha vuelto un tema bien importante en años recientes, especialmente tras el impacto de la pandemia global de COVID-19 en 2020, que afectó severamente los recursos de los gobiernos locales y de la población. Esta circunstancia ha generado una preocupación generalizada ante la posibilidad de que los fondos disponibles no sean suficientes para cubrir las necesidades básicas y proyectos esenciales en nuestras comunidades. Dicha preocupación ha elevado el tema de las finanzas públicas municipales a un punto focal dentro de la agenda pública, reconociendo su papel determinante en el bienestar de la ciudadanía y en el progreso del desarrollo nacional.

Aguilar (2016) destaca que México, siguiendo el ejemplo de otras naciones, ha puesto en marcha una serie de reformas estratégicas. Estas iniciativas tienen como meta principal el fortalecimiento y la corrección de las debilidades en la administración pública. Enfocándose en el ámbito fiscal y presupuestario, las reformas pretenden un reajuste de las finanzas públicas para que respondan de manera más efectiva a las exigencias actuales del país. Paralelamente, se han introducido ajustes en la estructura organizativa de las entidades gubernamentales, apuntando a la optimización de procesos y a una mejora sustancial en la calidad de los servicios brindados por las dependencias oficiales, subrayando la crucial importancia de una administración pública eficiente y transparente

en el manejo de las finanzas públicas. Otro aspecto relevante ha sido el análisis de políticas públicas, el cual ha desempeñado un papel fundamental en la toma de decisiones para abordar los desafíos y dilemas en el ámbito de las finanzas públicas municipales. Este enfoque ha permitido una mayor colaboración y participación de diversos actores, así como la búsqueda de formas alternativas de gobernanza que promuevan una mayor eficiencia y transparencia en la administración de los recursos públicos.

Es importante destacar que las reformas y acciones emprendidas en México en relación con las finanzas públicas municipales tienen como objetivo fundamental mejorar la situación económica del país, impulsar un desarrollo equitativo y sostenible, y garantizar un mayor bienestar para la población. A través de estas medidas, se busca fortalecer la capacidad de los municipios para enfrentar los desafíos financieros y promover una gestión pública eficiente y responsable en el ámbito local.

La adecuada administración de las finanzas públicas en el ámbito municipal es esencial para el desarrollo y bienestar de una comunidad. En el caso del Honorable Ayuntamiento de Tixtla de Guerrero, es vital entender cómo se lleva a cabo la administración o las prácticas de gestión implementadas en el área de Tesorería para el manejo eficiente de las finanzas públicas del municipio.

El presente estudio tiene como objetivo analizar la administración y estructura del área de Tesorería del H. Ayuntamiento de Tixtla de Guerrero durante el periodo 2018-2021, con el propósito de identificar elementos que contribuyan a mejorar la gestión financiera del municipio.

Una gestión eficiente y transparente de las finanzas públicas en el ámbito municipal constituye un pilar fundamental para el progreso y la prosperidad de una comunidad. En este contexto, el H. Ayuntamiento de Tixtla de Guerrero enfrenta el desafío de implementar estrategias administrativas efectivas en su área de Tesorería para optimizar el manejo de los recursos financieros del municipio.

El foco de esta investigación es examinar la administración y la estructura de la Tesorería del H. Ayuntamiento de Tixtla de Guerrero durante el período 2018-2021. El objetivo principal es identificar las áreas que requieren mejoras y los factores críticos que influyen

en la efectividad de la gestión financiera municipal. Este análisis busca proporcionar una comprensión más clara de cómo se pueden fortalecer las prácticas administrativas para contribuir significativamente al desarrollo económico y social de Tixtla de Guerrero.

En el Capítulo 1 se abordan los fundamentos teóricos y conceptuales relacionados con el municipio y las finanzas públicas. Se exploran el concepto del municipio, así como la estructura administrativa que lo rige. Posteriormente, aborda los fundamentos de las finanzas públicas, examinando su conceptualización y principales postulados teóricos sobre su orientación como política pública. Finalmente, el capítulo integra estos saberes hacia el terreno municipal, destacando la relevancia de la hacienda pública local, la especificidad de los ingresos y egresos en este nivel de gobierno y el proceso estratégico de presupuestación de recursos públicos por parte de los ayuntamientos.

En el Capítulo 2 se realiza un análisis jurídico de las finanzas públicas municipales, examinando la legislación y el marco normativo que rigen esta área. Se revisan la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, la Ley de Coordinación Fiscal, la Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Guerrero, la Ley de Hacienda Municipal del Estado de Guerrero, la Ley número 427 del Sistema de Coordinación Hacendaria del Estado de Guerrero, la Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de Guerrero Número 242, la Ley de Ingresos Municipal y la Ley de Egresos del Municipio. Se analizan las disposiciones legales que establecen el marco jurídico para la gestión financiera en el ámbito municipal.

El Capítulo 3 se enfoca en el área de Tesorería del H. Ayuntamiento de Tixtla de Guerrero. Se brinda información sobre el municipio de Tixtla de Guerrero, incluyendo su contexto geográfico y características particulares. Se examina el Plan Municipal de Desarrollo del H. Ayuntamiento de Tixtla, que establece los lineamientos estratégicos para el desarrollo local. Se describe el H. Ayuntamiento de Tixtla de Guerrero, considerando su estructura y funciones. Se centra en el área de Tesorería, destacando su importancia y explorando la administración y estructura actuales.

El Capítulo 4 presenta la metodología utilizada para el análisis y la discusión de los resultados obtenidos en la investigación. Se describe el marco metodológico cualitativo adoptado, el diseño de la investigación, el contexto del estudio en la Tesorería del H.

Ayuntamiento de Tixtla de Guerrero, los participantes del estudio que son los trabajadores voluntarios de la Tesorería del Ayuntamiento, las categorías de análisis identificadas, las preguntas de investigación planteadas, la matriz metodológica utilizada, el instrumento de recolección de datos empleado y su aplicación.

Finalmente se presentan los resultados, la discusión y el análisis de estos. Se examina el panorama actual de los problemas y dilemas del área financiera en el municipio de Tixtla de Guerrero. Se proponen alternativas de solución para mejorar el desempeño del área de Tesorería del H. Ayuntamiento de Tixtla, considerando los hallazgos y los resultados obtenidos en la investigación.

A través de este estudio, se busca proporcionar una visión integral de la administración de las finanzas públicas en la Tesorería del H. Ayuntamiento de Tixtla de Guerrero, con el objetivo de contribuir a la mejora de la gestión financiera municipal y, en última instancia, al desarrollo y bienestar de la comunidad local.

CAPITULO 1. EL MUNICIPIO Y LAS FINANZAS PÚBLICAS

El presente Capítulo 1 se enfoca en el estudio del municipio y su relación con las finanzas públicas. Comienza delineando aspectos teóricos que definen la naturaleza, estructura administrativa y funciones gubernamentales del municipio. Se examinan las finanzas públicas y su papel fundamental en la gestión municipal, incluyendo el análisis de su concepto y los principales teóricos. Se destaca la relevancia de las finanzas públicas municipales para el funcionamiento y desarrollo del municipio, explorando la organización y estructura de la administración financiera, incluyendo los ingresos públicos, los gastos públicos y la elaboración del presupuesto municipal.

1.1 El Municipio

1.1.1 Concepto de Municipio

Iniciando con la conceptualización del municipio, el diccionario de la Real Academia Española (2020), lo identifica como una entidad local en la que los habitantes cohabitan y gestionan de manera independiente intereses colectivos, a su vez lo relaciona directamente con el término “Ayuntamiento”. Por su parte el Diccionario Panhispánico del Español Jurídico (2020) lo enmarca como un componente fundamental en la organización territorial del Estado, dotado de capacidad jurídica ejecutar objetivos, y que se estructura a partir de territorio, población y entidades organizativas.

Al comparar estas dos definiciones, se puede apreciar que ambas enfatizan diferentes aspectos del municipio: una se centra más en el aspecto social y comunitario, y la otra en la estructura legal y política. Sin embargo, ambas descripciones se complementan y brindan una visión completa del concepto de municipio, destacando su relevancia tanto en el nivel local como en la organización territorial del Estado. No obstante, es crucial resaltar que los municipios pueden presentar una variación en dimensiones, desde pequeños pueblos hasta grandes ciudades y, a menudo, se dividen en diferentes colonias, barrios o distritos.

Según lo descrito por Mejía Pedroza (2020), el actual municipio de México es el resultado de una fusión de muchas culturas. Debe ser una entidad autónoma a nivel político,

económico y social, que debe adaptarse a las normas de organización y orientación de la comunidad, enfocarse en los problemas que la aquejan, y ser un verdadero promotor e impulsor del desarrollo nacional. Es el único lugar donde personas de orígenes culturales se unen para formar una sociedad unificada. Se rige por su propio gobierno, que es responsable de proporcionar los servicios a todos los ciudadanos, ya que tiene el poder de tomar decisiones que beneficiaran a toda la comunidad.

La idea del autor sobre el municipio como un producto de la unión de múltiples culturas que abre un amplio abanico de posibilidades para examinar cómo estas culturas diversas coexisten, interactúan e influyen unas a otras, formando una sociedad unificada. Esta fusión cultural tiene implicancias significativas en términos de la diversidad de la política local, la economía y la vida social.

Agregando a lo anterior, Mejía asigna a los municipios un papel de gran importancia en la gestión de los asuntos locales y en el impulso del desarrollo nacional. Esto sugiere que el gobierno municipal tiene una amplia gama de responsabilidades y poderes, y está directamente involucrado en resolver los problemas de la comunidad, así como en proporcionar servicios a los ciudadanos. Este planteamiento podría generar un análisis crítico de la eficacia y la eficiencia de los gobiernos locales en la promoción del desarrollo. Además, el autor enfatiza la autonomía de los municipios en términos políticos, económicos y sociales. Este concepto de autonomía puede analizarse en detalle para entender cómo se manifiesta y cómo contribuye a la capacidad del municipio para tomar decisiones que beneficien a la comunidad en su conjunto.

Robles Martínez (2013) aclara que un municipio constituye el pilar fundamental de la segmentación política, administrativa y territorial de una entidad. Este, además, configura un dominio administrativo con competencias legales, políticas y económicas, aunque se encuentre sujeto a una autoridad de rango superior. El autor enfatiza la importancia central de los municipios en la estructura político – administrativa de una nación o estado, no solo son unidades de gobierno, sino también entidades con autonomía en varias áreas.

Es necesario definir los elementos básicos que integran al municipio. En primer lugar, nos centraremos en la Población, constituida por individuos que residen e interactúan dentro de un territorio geográfico específico, conocido como municipio, donde se establecen

vínculos sociales, culturales y económicos. En segundo lugar, abordamos el Territorio, que hace referencia al espacio físico demarcado jurídicamente, conforme a la división política del estado. Por último, el Gobierno, materializado en el ayuntamiento, siendo el órgano máximo y principal que ejerce el poder a través de la elección de los habitantes que viven en el municipio (Chaparro Medina, 2020).

Ochoa Campos, define que “es una entidad sociopolítica [...] Es una comunidad social de vecinos y, a la vez, es una entidad política, o sea, una unidad política dentro del Estado” (2021, p. 23). Un aspecto notorio es la capacidad esencial de un municipio, como unidad de gobierno local, de gestionar asuntos propios, incluyendo la provisión de servicios públicos y el desarrollo de infraestructura.

En México cada uno de los 31 estados se encuentra dividido en municipios. Según el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2020), en total hay 2, 457 municipios y 16 delegaciones pertenecientes a la ciudad de México, conformando así divisiones territoriales de segundo nivel del país (municipio y las delegaciones). Además, estas demarcaciones representan las unidades administrativas esenciales del estado mexicano, cada una regida por un ayuntamiento y liderada por un presidente municipal, también conocido como alcalde o miembro del cabildo. Los municipios desempeñan una variedad de funciones y responsabilidades cruciales, entre las cuales se incluyen:

1. Prestación servicios públicos: Los municipios son los encargados de proveer servicios públicos básicos, que incluyen suministro de agua potable, electricidad, alumbrado público, transporte, recolección de basura, entre otros.
2. Administrar los recursos locales: Se asignan a los municipios la responsabilidad de administrar los recursos locales, como los ingresos fiscales y los bienes públicas.
3. Regular el uso del suelo y la construcción: Los municipios tienen la facultad de regular el uso del suelo y la construcción dentro de la jurisdicción de territorio, a través de la emisión de permisos y licencias.
4. Promover el desarrollo económico local: El municipio tiene la responsabilidad de promover el desarrollo económico a nivel local, a través de la atracción de inversiones y la generación de empleos.

En efecto, es responsable de brindar servicios públicos como se ha mencionado, mantenimiento de la infraestructura y el desarrollo económico. Generalmente en el ayuntamiento se encuentran los individuos a cargo de administrar eficientemente los recursos locales. Su labor principal es proveer los servicios y atenciones que los ciudadanos requieren, siempre en conformidad con las leyes y reglamentos vigentes. Adicionalmente, es relevante subrayar que el ayuntamiento actúa como el vínculo esencial entre el gobierno central y los ciudadanos, facilitando la comunicación y la cooperación entre ambos.

La Honorable Cámara de Diputados (2015) detalla que el municipio, considerado como una célula del estado mexicano, está compuesto por una serie de pequeñas provincias regionales que juntas forman una federación. Este se conceptualiza como un gobierno local cuyo deber primordial es la planificación del desarrollo económico y la promoción del progreso en la comunidad. Esta entidad territorial pública, dotada de personalidad jurídica propia y capacidad política y administrativa, es el punto de partida de la división territorial de los estados de la federación.

Al constituir una parte integral de la división política de un estado, es necesario que se establezca un gobierno local para administrar la población situada en un área definida, la cual puede ser designada como ciudad, pueblo o comunidad. Las características más destacables de los municipios en México incluyen:

Autonomía: Los municipios tienen autonomía en su gestión y administración, lo cual les otorga la facultad de tomar decisiones en relación con el desarrollo local y la prestación de servicios públicos.

Territorio: Cada municipio tiene un territorio delimitado que puede ser modificado mediante los procedimientos establecidos por la ley.

Gobierno: Los municipios están encabezados por un presidente municipal y un cabildo, conformado por regidores y síndicos. El presidente municipal como representante legal del municipio, tiene la responsabilidad de dirigir la gestión y administración de este.

Competencias: Los municipios tienen competencias en distintas áreas, como seguridad pública, servicios públicos, desarrollo urbano, medio ambiente, cultura y deporte, entre otras.

Recursos: Los municipios cuentan con recursos propios, como impuestos, tasas y contribuciones, así como con recursos transferidos por el gobierno federal y estatal, destinados a financiar actividades y programas.

En suma, el municipio en México desempeña un papel crucial en la organización territorial y administrativa del país. Los municipios gozan de autonomía en su gestión y administración, facultándoles para tomar decisiones en lo que respecta al desarrollo local y a la prestación de servicios públicos.

En su condición de actor fundamental en el desarrollo local, los municipios se confrontan con importantes retos en términos de recursos y capacidad de gestión. Sin embargo, también poseen la oportunidad de impulsar el bienestar de la población y optimizar las condiciones de vida en su jurisdicción. Uno de los principales retos que enfrentan los municipios en México es la falta de recursos y la limitada capacidad de gestión, lo que puede dificultar la implementación de políticas públicas efectivas.

Es esencial, por tanto, reconocer la importancia de fortalecer estas entidades locales, proporcionándoles los medios necesarios para superar tales desafíos y permitirles así un mejor desempeño en su función de impulsar el desarrollo y el bienestar de las comunidades.

1.1.2 Estructura Administrativa del Municipio

La estructura administrativa de un municipio es crucial para la distribución efectiva de competencias, la coordinación de procesos y el avance de objetivos de política local de manera coherente y eficiente. Comprender esta estructura organizativa y el rol de las distintas áreas funcionales es indispensable.

Según plantea Max Weber (2005), en la actualidad la mayoría de las estructuras municipales están dominadas por criterios burocráticos, donde actividades como la administración pública local se desarrollan principalmente sobre una base técnica y profesional antes que intuitiva. Es así que conceptos como la división de responsabilidades, los procesos estandarizados y la especialización de conocimientos determinan en buena medida el funcionamiento contemporáneo de un municipio. La perspectiva de Weber permite explicar varios fenómenos observables en la organización interna contemporánea de numerosos gobiernos locales:

En primer término, la alta especialización funcional: la creación de áreas, departamentos y puestos municipales cada vez más enfocados en temas específicos (recaudación, obra pública, servicios urbanos, medio ambiente, etc.) responde a una mayor división del trabajo dentro de la administración local.

En segundo término, la estandarización de procesos: la adopción de manuales de organización, procedimientos y otro tipo de protocolos busca homologar la ejecución de trámites y tareas en las dependencias municipales.

En tercer lugar, el énfasis en perfiles profesionales para puestos directivos: cada vez más se busca que funciones gerenciales en el municipio sean ocupadas por administradores, ingenieros, economistas y otros expertos con credenciales formales.

Finalmente, la evaluación contra resultados: el establecimiento de indicadores de desempeño e índices de cumplimiento reflejan una orientación de la gestión municipal hacia productos objetivamente verificables.

En suma, la municipalidad contemporánea se aleja progresivamente del liderazgo político tradicional y adopta un enfoque más técnico-gerencial, congruente con los principios de control administrativo racional-legal descritos en su momento por Max Weber.

Fayol y Taylor (1916) subrayan la importancia de la organización como un paso fundamental para la acción racional en la administración. Enfatizan que una organización efectiva requiere un conocimiento profundo de los recursos disponibles, tanto humanos como materiales. Lamentablemente, destacan que el elemento más crucial, el personal, que es el activo más valioso para cualquier organización, es a menudo el menos comprendido y potenciado.

Los autores resaltan un principio esencial en la gestión y estructura administrativa de los municipios: la necesidad de comprender y organizar eficientemente tanto los recursos humanos como los materiales. En el contexto de un municipio, esto significa que una administración eficaz depende de un conocimiento detallado y una gestión efectiva de su personal, así como de los recursos físicos y financieros disponibles. Sin embargo, el desafío radica en que, aunque el personal es el activo más valioso de cualquier organización municipal, a menudo es el aspecto menos entendido o valorado. Esta falta de comprensión puede llevar a una gestión ineficaz, afectando la calidad de los servicios

municipales y la satisfacción de los ciudadanos. Por tanto, para que un municipio funcione de manera óptima, es crucial no solo tener en cuenta los recursos materiales y financieros, sino también invertir en el desarrollo, formación y comprensión de su capital humano.

De acuerdo con Henri Fayol (1987), la división del trabajo en áreas especializadas de una entidad permite mejorar la eficiencia y productividad al concentrar los talentos y herramientas según su experiencia técnica. Asimismo, establece que cada grupo de la organización debe reportar claramente solo a un directivo a cargo, evitando vulnerar este principio, ya que ello ocasiona fricciones, desorden e incongruencia operativa.

Los principios de Fayol sobre la división del trabajo y la unidad de mando son sumamente relevantes para la estructura y funciones de los municipios. La especialización, como Fayol sugiere, puede llevar a una mayor eficiencia en las operaciones municipales, permitiendo a cada departamento o área enfocarse en tareas específicas con mayor habilidad y velocidad. Esto puede traducirse en una prestación de servicios más eficiente y efectiva para los ciudadanos. Por otro lado, el principio de unidad de mando es crucial para evitar la confusión y el conflicto que pueden surgir cuando hay múltiples jefes o líneas de autoridad. Esto es particularmente importante en el contexto municipal, donde la claridad en la toma de decisiones y la responsabilidad es esencial para una gestión pública efectiva. La aplicación de estos principios de Fayol podría ayudar a los municipios a superar desafíos como la fragmentación excesiva de funciones, la duplicación de esfuerzos y la pérdida de foco en los objetivos organizacionales.

Un estudio comparativo revela que, en países como Canadá y Francia, los gobiernos municipales estructuran operaciones internas mediante la creación de departamentos dedicados a áreas específicas, tales como Obras Públicas, Transporte Urbano, Cultura y Gestión del Agua, entre otras (Slack & Côté, 2014). Este estudio da cuenta de la diversidad de enfoques existente entre distintos gobiernos municipales alrededor del mundo sobre cómo estructurar dependencias y distribuir responsabilidades específicas. Mientras algunos optan por un mayor nivel de especialización departamental, otros mantienen un diseño más simple y concentrado. Esta diferencia se explica en parte por el tamaño de las ciudades, pero también por visiones distintas sobre cómo organizar la provisión de servicios en el territorio local.

Lo interesante del análisis de Slack y Côté es que evidencia las múltiples formas posibles de coordinar funcionalmente una municipalidad según las prioridades y capacidades institucionales. Las opciones van desde estructuras centralizadas o descentralizadas, con alta o baja diferenciación de funciones, jerárquicas o planas, etc. Impactando ello en aspectos como eficiencia, perfiles de personal, duplicidad de tareas, entre otros derivados de la distribución administrativa (2014). Así, la organización de funciones en un municipio responde tanto a su grado de complejidad y presupuesto, como a las visiones predominantes de los tomadores de decisiones sobre la gestión local.

Rendón (2003) plantea que el municipio funge como la división político-territorial de mayor alcance en la estructura organizativa mexicana al ser la instancia de gobierno más próxima a las comunidades locales dentro de la federación. Señala también que el funcionamiento de los gobiernos municipales implica dos dimensiones: por una parte, las labores de índole político realizadas desde figuras como la alcaldía, pero también otra vertiente enfocada específicamente en la administración de servicios y regulación de actividades en el territorio municipal.

Esta observación resalta la importancia del municipio como la base de la estructura política y administrativa en México. La distinción entre los aspectos de "gobierno" y "administración pública" en el contexto municipal es crucial. El "gobierno" se refiere a la toma de decisiones y a la definición de políticas públicas, mientras que la "administración pública" implica la ejecución y gestión de estas políticas. Este enfoque dual es esencial para entender cómo los municipios funcionan y cómo deben organizarse para cumplir eficazmente con responsabilidades. Al separar claramente estas dos áreas, los municipios pueden garantizar una mayor eficiencia y efectividad en su funcionamiento, asegurando que las decisiones políticas se traduzcan en acciones administrativas concretas y beneficiosas para los ciudadanos.

Esta dualidad gobierno-administración destacada por Rendón permite explicar el origen de ciertas tensiones intra-organizacionales que suelen observarse en municipios. Por una parte, funcionarios de elección popular como el alcalde ejercen una conducción política del territorio, mientras que por otro lado un aparato administrativo-burocrático realiza tareas operativas vinculadas con servicios urbanos, gestión presupuestal, entre muchos otros

procesos municipales. La falta de una coordinación fluida entre estas dos dimensiones puede explicar problemas directamente relacionados con la organización funcional municipal.

Rendón (2003) explica que, dentro de la compleja estructura interna de una administración municipal mexicana contemporánea, destacan como unidades habituales varias dependencias auxiliares. Entre ellas menciona: la Secretaría del Ayuntamiento que coordina jurídicamente los trabajos del cabildo; la Tesorería que gestiona las finanzas locales; la Contraloría que audita y supervisa el gasto público; así como Direcciones encargadas del diseño e implementación de políticas públicas claves para la comunidad como son los servicios básicos, desarrollo económico, educación, salud, seguridad, y protección civil (p.445). Dependencias municipales clave:

- Secretaría del Ayuntamiento: La Secretaría del Ayuntamiento contribuye a la redacción de las actas del cabildo, mantiene registros y autentica las firmas de los funcionarios.
- Tesorería: La Tesorería Municipal se encarga de ejecutar las políticas recaudatorias para maximizar el ingreso de recursos, y la gestión de las finanzas del municipio.
- Contraloría: Esta dependencia se ocupa de supervisar los gastos del municipio, realizar auditorías y llevar a cabo procedimientos administrativos con respecto a los funcionarios.
- Obras y Servicios: Se encarga de proveer y mantener la infraestructura, así como de asegurar el funcionamiento óptimo de los servicios municipales.
- Desarrollo Económico y Turismo: Esta área implementa medidas para fomentar el desarrollo económico y el turismo en el municipio.
- Educación y Cultura: Se responsabiliza de gestionar los servicios educativos y culturales, incluyendo bibliotecas y actividades culturales, en el ámbito municipal.
- Salud Municipal: Administra los servicios locales de salud, gestiona los centros de atención primaria y coordina acciones con otras autoridades sanitarias.
- Seguridad Pública: Se encarga de mantener el orden público a través de la policía municipal preventiva.
- Protección Civil: Desarrolla e implementa planes de prevención y responde a emergencias

o desastres naturales en el municipio.

Este conjunto de órganos auxiliares refleja la complejidad y la diversidad de las funciones y responsabilidades de un Ayuntamiento. Cada departamento se centra en un aspecto específico de la gestión municipal, lo que permite una especialización y un enfoque más detallado en cada área de servicio.

Este enfoque organizativo permite a los Ayuntamientos abordar de manera eficaz las diversas necesidades y desafíos que enfrentan las comunidades locales. Al tener departamentos especializados, se facilita la administración eficiente de los recursos, se promueve la atención focalizada a los diversos sectores de la comunidad, y se mejora la capacidad de respuesta ante situaciones específicas, desde la promoción del desarrollo económico y cultural hasta la gestión de emergencias y la protección civil.

En la misma línea, el Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal (2000) establece que la estructura de la administración municipal se conforma por los siguientes departamentos de gobierno:

1. Tesorería
2. Obras y Servicios Públicos
3. Oficialía Mayor
4. Secretaría
5. Archivo Municipal
6. Planeación y Finanzas
7. Seguridad Pública
8. Cultura y Bienestar social
9. Relaciones Públicas

Para que el ayuntamiento logre las funciones esenciales, el gobierno municipal debe contar con las siguientes áreas:

1. Hacienda municipal
2. Planeación

3. Control de gestión
4. Control jurídico
5. Control contable
6. Control administrativo
7. Control físico y financiero.

El INAFED (2004) sostiene que el gobierno local se compone de dos regímenes esenciales. Primero, el régimen político que es conformado por representantes elegidos por sufragio popular, lo que incluye al presidente, el síndico y los regidores. Segundo, el régimen administrativo, integrado por los funcionarios designados por el Ayuntamiento y del personal operativo responsables de la ejecución de las órdenes emitidas por estas autoridades y funcionarios. Por tal motivo, el Ayuntamiento es una parte vital de cualquier municipio y gestiona muchos aspectos de las operaciones del gobierno local, y las áreas administrativas que lo integran son responsables de garantizar que todos los servicios se brinden a la población, desde la zonificación y permisos de construcción hasta la recaudación de impuestos y obras públicas.

Méndez Martínez (2012), en su análisis de la organización de los gobiernos locales, señala que sobresalen como entes fundamentales dentro de la administración pública de un municipio mexicano: la Secretaría, encargada de brindar apoyo técnico y legal al cabildo; la Tesorería que concentra la función crítica de las finanzas locales; la Contraloría con su labor de supervisión y auditoría al gasto; así como diversas unidades especializadas en hacer operativa la prestación de servicios comunitarios, promover actividades económicas, planificar el desarrollo urbano, y demás trabajos inherentes a las políticas públicas municipales (p.87). Él busca resaltar, la complejidad orgánica que caracteriza la administración pública de un municipio moderno. A diferencia de antaño cuando las labores municipales quizás se reducían a un alcalde con funciones políticas y algunos oficiales para tareas básicas, hoy en día se ha expandido enormemente el aparato administrativo local.

Méndez transmite esta idea al enlistar la diversidad de instancias técnicas y jurídicas ahora involucradas como Secretaría, Tesorería, Contraloría y un sinnúmero de direcciones que

realizan trabajos especializados. La intención es poner de relieve esa multifacética infraestructura organizativa-funcional sobre la que ahora se erigen los gobiernos locales para intentar responder a las complejas demandas ciudadanas contemporáneas. Demuestra así la sofisticación que deben alcanzar hoy los municipios para gobernar.

1.1.3 El municipio y su función administrativa

La administración pública municipal implica una serie de funciones y potestades jurídicas que son fundamentales para comprender su actuación como orden de gobierno. Una de estas funciones medulares de los Ayuntamientos es su capacidad para emitir reglamentos, ordenanzas y otras normas locales, conocida como potestad reglamentaria.

Según la postura de Rendón (2013), dentro de los elementos que conforman la función administrativa del municipio está su potestad reglamentaria, la cual implica la capacidad de los Ayuntamientos para diseñar y establecer normas jurídicas de diversa índole que resultan vinculatorias para el ámbito de su competencia territorial y para los residentes de este. Esta función reguladora municipal se ejercita para complementar el marco jurídico estatal y nacional con reglas específicas adaptadas a las necesidades locales de orden, servicio público y desarrollo de cada comunidad.

Méndez (2018) indica que, aunque ciertas áreas dentro de la estructura municipal tienen roles claramente definidos, otras enfrentan ambigüedades en responsabilidades y facultades. A menudo, las dependencias adoptan funciones que previamente no estaban dentro de su ámbito, lo que resulta en la duplicación de tareas, pero también en la innovación en cuanto a funciones.

En la administración municipal, hay una tensión constante entre la especialización funcional y la necesidad de adaptación a nuevas responsabilidades. Por un lado, algunas áreas dentro de la estructura municipal poseen funciones claramente delineadas, lo cual es crucial para una gestión eficiente y para evitar la confusión en cuanto a quién debe realizar qué tarea. Esta especialización permite que cada departamento se enfoque en su área de experiencia, mejorando la calidad y la eficiencia de los servicios que presta.

Por otro lado, también señala que hay áreas dentro de la estructura municipal donde las funciones no están tan claramente definidas. Esto puede ser el resultado de varios factores, como cambios en las necesidades de la comunidad, evolución de los roles

tradicionales de los municipios, o simplemente la falta de una planificación y organización adecuadas. La adaptación a nuevas tareas por parte de diferentes departamentos, aunque puede resultar en una superposición y duplicación de funciones, también indica una capacidad de innovación y adaptabilidad.

Esta situación de asumir nuevas responsabilidades puede ser vista de dos maneras: como un desafío, en el sentido de que puede llevar a una falta de claridad y posiblemente a la ineficiencia en la gestión, o como una oportunidad, donde la innovación funcional puede surgir como respuesta a las necesidades emergentes y cambiantes de la comunidad. La adaptabilidad y la capacidad de innovar son características valiosas en la administración municipal, especialmente en un entorno que está en constante cambio debido a factores sociales, económicos y tecnológicos.

Desde una perspectiva analítica, se destaca la importancia de un equilibrio entre la especialización y la flexibilidad en la gestión municipal. Mientras que la especialización asegura eficiencia y competencia en áreas específicas, la flexibilidad permite a los municipios responder de manera efectiva a los desafíos y oportunidades inesperados. Este equilibrio es crucial para mantener la relevancia y eficacia de los servicios municipales en un contexto dinámico.

En resumen, se revela que, aunque las estructuras municipales están diseñadas para operar con roles y funciones específicas, la realidad operativa a menudo requiere una adaptabilidad y una capacidad de innovación para responder a las necesidades cambiantes de la comunidad. Este fenómeno subraya la necesidad de una gestión municipal que no solo se adhiera a principios organizativos claros, sino que también sea capaz de evolucionar y adaptarse a nuevas circunstancias y desafíos.

1.2 Las Finanzas Públicas a Nivel Municipal

1.2.1 Concepto de las Finanzas Públicas

Reina (2021) establece que las finanzas públicas se dedican al estudio del flujo monetario y están intrínsecamente ligadas a la administración y distribución de los recursos económicos en diversas escalas gubernamentales, desde municipios hasta naciones enteras. Este ámbito de estudio supervisa y regula los ingresos y gastos del gobierno, las empresas y los ciudadanos. Involucra una detallada evaluación de las actividades

financieras ejecutadas por el Estado, poniendo especial énfasis en la adquisición, la administración y la utilización de los fondos públicos. Por su importancia intrínseca, las finanzas públicas se encuentran en el corazón del desarrollo económico de cualquier entidad política.

En otras palabras, las finanzas públicas observan la totalidad del flujo de dinero en una economía. Además, involucran un análisis detallado de las actividades financieras que lleva a cabo el Estado. Esto incluye cómo el Estado adquiere, administra y utiliza los fondos públicos, que son los fondos recaudados por el gobierno a través de impuestos y otras formas de ingresos. Las decisiones que se toman en el ámbito de las finanzas públicas pueden tener un gran impacto en la economía en su conjunto, lo que las hace esenciales para el crecimiento y el desarrollo económicos.

Por otro lado, Rosas Figueroa & Roberto (1962) resalta que las finanzas públicas son esenciales para examinar y formular los mecanismos necesarios que establezcan los ingresos, el gasto público, la deuda gubernamental (tanto interna como externa), y la fijación de tarifas para bienes y servicios particulares. El valor conceptual de las finanzas públicas reside en su capacidad para relacionar de manera efectiva la gestión económica y financiera del gobierno. Esto implica comprender y llevar a cabo operaciones que administren de manera eficiente los ingresos y cubran los gastos públicos, elementos cruciales para el progreso económico de cualquier Estado.

Según Astudillo y Fonseca (2017), las finanzas públicas se conceptualizan como una serie de acciones y métodos utilizados para suministrar los recursos económicos esenciales que permitan alcanzar ciertas metas específicas. El gobierno utiliza los recursos derivados de su gestión a través de actividades financieras para satisfacer las demandas públicas. La población requiere bienes y servicios que rara vez un individuo puede obtener por sí mismo; todos los ciudadanos necesitan energía eléctrica, agua potable, gas, transporte, empleo, seguridad y acceso a alimentos. Estos recursos y productos se consiguen cuando los ciudadanos contribuyen con ingresos a los fondos públicos que el gobierno administra y distribuye con el objetivo de mejorar la calidad de vida de los ciudadanos, satisfaciendo necesidades fundamentales.

León (2015) caracteriza las finanzas públicas como las acciones gubernamentales

encaminadas a recaudar y gestionar ingresos obtenidos de los contribuyentes y de la venta de bienes y servicios públicos. Estos recursos se destinan para cubrir los gastos públicos, promover el desarrollo económico de la nación, garantizar el control democrático de las operaciones y para el pago de la deuda pública, entre otras obligaciones.

En México, a partir del año 1929, se inició un proceso de recolección, consolidación y publicación de información sobre los ingresos y gastos públicos. Estos datos se presentan anualmente en informes nacionales y, actualmente, están disponibles para consulta a través del sitio web del Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática, institución fundada en 1983. Adicionalmente, las finanzas públicas tienen un impacto directo sobre la economía del país, ya que estas gestionan los recursos económicos y los dirigen hacia el desarrollo de actividades que buscan el bienestar colectivo y la satisfacción de las necesidades comunes (León, 2015).

En esencia, las finanzas públicas se refieren al sistema mediante el cual un gobierno, ya sea a nivel municipal, estatal o nacional, adquiere, gestiona y distribuye los recursos económicos, estableciendo objetivos que beneficien el bienestar colectivo a través de actividades financieras. Son fundamentales para analizar y establecer los procedimientos que equilibren los ingresos y el gasto público, es decir, los recursos que el gobierno recibe y cómo los gasta.

El valor de las finanzas públicas radica en su capacidad para vincular efectivamente la economía y las finanzas del gobierno. En otras palabras, ofrecen una forma de entender y gestionar las operaciones que generan ingresos para el gobierno y cubren los gastos públicos. Es necesario establecer cómo estos recursos pueden ser administrados para cumplir con las obligaciones sociales y satisfacer las necesidades más relevantes de la población.

1.2.2 Teóricos de las Finanzas Públicas

El estudio de las finanzas públicas no estaría completo sin la consideración de las contribuciones fundamentales de los principales teóricos. Destacándose entre ellos está Richard A. Musgrave, quien es reconocido como uno de los fundadores de la teoría moderna de las finanzas públicas. Su obra más relevante, "Teoría de las Finanzas Públicas" (1959), es considerada un pilar fundamental en el estudio de esta disciplina. En

esta obra, Musgrave articula tres funciones primordiales del gobierno en la economía, las cuales se han convertido en la base conceptual de las finanzas públicas modernas.

La primera función, asignación de recursos, se refiere al papel del gobierno en la asignación eficiente de los recursos disponibles en una economía. Dada la existencia de bienes públicos y externalidades (es decir, los efectos indirectos de las transacciones económicas que pueden ser tanto positivos como negativos), los mercados pueden fallar al asignar recursos eficientemente. En este caso, el gobierno interviene para corregir estas fallas de mercado y garantizar que los recursos se asignen de manera óptima.

La segunda función, redistribución del ingreso, aborda el papel del gobierno en promover la equidad económica. Musgrave argumenta que los mercados, en su funcionamiento normal, pueden generar desigualdades en la distribución del ingreso. El gobierno puede intervenir en este caso, mediante impuestos y transferencias, para redistribuir el ingreso de los sectores más acomodados de la sociedad hacia los menos favorecidos, en un esfuerzo por reducir la desigualdad económica.

La tercera función, estabilización macroeconómica, se relaciona con la intervención del gobierno para mantener la estabilidad de la economía a nivel macroeconómico. Esto implica regular la inflación, el desempleo y el crecimiento económico para evitar fluctuaciones económicas excesivas que puedan tener un impacto negativo en el bienestar de la sociedad.

La obra de Musgrave proporciona una sólida base teórica para el papel del gobierno en la economía y las finanzas públicas. Las tres funciones del gobierno, asignación de recursos, redistribución del ingreso y estabilización macroeconómica, siguen siendo elementos fundamentales en el estudio y la práctica de las finanzas públicas hasta el día de hoy.

James M. Buchanan, ganador del Premio Nobel de Economía en 1986, es ampliamente reconocido por su innovador enfoque en la teoría del contrato y la teoría de la elección pública dentro del ámbito de las finanzas públicas. La colaboración con Gordon Tullock en "El Cálculo del Consentimiento" (1962) es un referente en el análisis del papel que desempeña la toma de decisiones colectivas y el logro de consenso dentro de las

sociedades democráticas.

La propuesta central de Buchanan (1962) es que "las instituciones políticas deben ser diseñadas de tal manera que permitan a los individuos tomar decisiones colectivas de forma eficiente y justa". Este planteamiento tiene profundas implicaciones en la forma en que concebimos y gestionamos los recursos comunes dentro de una sociedad. Al sugerir que la estructura institucional puede y debe ser diseñada para facilitar decisiones colectivas eficientes y justas, Buchanan ofrece una visión optimista sobre la capacidad de las sociedades para auto organizarse y enfrentar de manera cooperativa los retos compartidos.

El académico Reyes Vera (1994) destaca el pensamiento de Adolph Wagner en 1883 en relación con las finanzas públicas. Según Wagner, se establece una función crucial de redistribución del ingreso y la implementación del impuesto progresivo con el objetivo principal de recaudar fondos, los cuales posteriormente serán redistribuidos en forma de servicios públicos y otras ventajas sociales.

Subraya que la sociedad demanda que el Estado presente mecanismos efectivos para su óptimo funcionamiento. Esto implica la necesidad de establecer estrategias eficaces para la generación de ingresos, la gestión adecuada de los recursos y la distribución equitativa del gasto público.

Las necesidades públicas surgen a raíz de la existencia del Estado y están orientadas a la obtención de bienes y servicios públicos. En este contexto, la actividad financiera del Estado se encarga de producir bienes, ya sean tangibles o intangibles, que contribuyan a satisfacer estas necesidades públicas.

Joseph Stiglitz, galardonado con el Premio Nobel de Economía en 2001, ha aportado de manera substancial a las disciplinas de las finanzas públicas y la economía del sector público. Uno de los trabajos más destacados en este campo es "Economía del Sector Público" (1986), donde él explora minuciosamente el papel del gobierno en la provisión de bienes públicos y la gestión de las externalidades.

Stiglitz (1986) argumenta que las fallas del mercado, como las externalidades y los bienes públicos, requieren de una intervención gubernamental con el fin de potenciar el bienestar social. En el mismo contexto, defiende que los principios de equidad y eficiencia deben ser

considerados de manera simultánea en la formulación de políticas públicas.

Este planteamiento tiene un vínculo directo con la administración de las finanzas públicas. Él proporciona una perspectiva esencial que enfatiza en la relevancia de un papel activo del gobierno para contrarrestar las fallas del mercado. Esta idea puede ser implementada en la administración de finanzas públicas mediante políticas y medidas que busquen corregir las distorsiones del mercado y promover la equidad. Esto puede abarcar desde la provisión directa de bienes y servicios, hasta la creación de políticas fiscales y de gasto público que contribuyan a un mayor bienestar social.

Además, su insistencia en la necesidad de considerar simultáneamente la equidad y la eficiencia en el diseño de las políticas públicas recalca la importancia de que los administradores de las finanzas públicas no solo se enfoquen en la maximización de la eficiencia económica, sino también en la promoción de la justicia social. Esto sugiere un equilibrio necesario en la gestión de los recursos públicos entre los objetivos de eficiencia económica y la redistribución equitativa de los beneficios económicos.

Camacho Mendoza (2016), propone una interpretación de las finanzas públicas, situándolas como una disciplina de estudio concentrada en distintas áreas clave de la economía. Esta disciplina, según Camacho Mendoza, tiene como objeto central el análisis de las políticas e instrumentos relacionados tanto con el gasto como con el ingreso, elementos esenciales para el funcionamiento de cualquier economía. Además, este campo de estudio también se enfoca en el análisis del endeudamiento, tanto interno como externo, siendo este último un elemento de relevancia para las economías en un mundo cada vez más globalizado.

Esto implica que las finanzas públicas, tal como las define Camacho Mendoza, no solo se ocupan de la recolección y distribución de los recursos públicos, sino también del estudio y la gestión de la deuda. Esta visión integral es fundamental para entender cómo los gobiernos gestionan los recursos y cómo estos impactan en la economía del país y en el bienestar de la población. Además, pone en relieve la importancia de la toma de decisiones eficientes y responsables en materia de finanzas públicas para asegurar un desarrollo sostenible.

Así, estos teóricos de las finanzas públicas nos permiten entender la disciplina como un campo de estudio dinámico y multifacético, cuyo objetivo último es mejorar la gestión de los recursos públicos y, por ende, el bienestar de la sociedad. El estudio nos ayuda a comprender las decisiones financieras gubernamentales y a plantear nuevas estrategias y políticas para enfrentar los retos actuales y futuros de nuestras economías.

1.2.3 Finanzas Públicas Municipales

Dentro del marco del estado y las subdivisiones, los municipios desempeñan una función esencial en la administración de las finanzas públicas. El ayuntamiento, a partir de la estructura del gobierno municipal, cuenta con áreas para ejercer la administración pública que gestiona los recursos públicos locales. Tiene la responsabilidad de brindar servicios, atender los espacios públicos que están unidos a la ciudadanía y al servicio de la región que gobierna.

El Instituto Nacional para el Federalismo y Desarrollo Municipal (2004) proporciona una visión detallada de las finanzas públicas a nivel municipal. Según esta entidad, las finanzas públicas municipales, también conocidas como Hacienda Pública Municipal, constituyen el conjunto de recursos financieros y de capital de los que dispone el gobierno local. Este conjunto de recursos es crucial para el avance y mejora de los planes de desarrollo local, especialmente en aquellos municipios donde el producto interno bruto es mínimo. De manera semejante al gobierno estatal, el gobierno municipal realiza una serie de actividades con el objetivo de alcanzar metas previamente establecidas. Estas actividades pueden variar desde la promoción del desarrollo económico local hasta la provisión de servicios públicos esenciales para la comunidad.

Esta conceptualización de las finanzas públicas municipales proporcionada por el Instituto, subraya la importancia de la administración eficiente de los recursos disponibles a nivel local. También pone de manifiesto la relevancia del papel desempeñado por el gobierno municipal en la promoción del desarrollo y bienestar de los ciudadanos, a pesar de las limitaciones de recursos que puedan enfrentar.

Krishnan (2015) sostiene que el elemento clave de la administración municipal es la gestión

financiera. El autor señala que la gestión de las finanzas públicas se conforma por cuatro pilares fundamentales, los cuales son: la presupuestación, la contabilidad, la presentación de informes financieros y la auditoría.

En primer lugar, la presupuestación constituye el plan financiero anual del gobierno local, representando una herramienta esencial en la planeación y control de los recursos. En este sentido, no es simplemente una predicción de ingresos y gastos, sino una declaración de las metas y objetivos financieros de la administración municipal.

El segundo pilar es la contabilidad, la cual desempeña un papel crucial al clasificar y registrar las operaciones financieras del gobierno. Esta disciplina no solo permite llevar un seguimiento sistemático y estructurado de las transacciones, sino que facilita la toma de decisiones basada en datos precisos y confiables.

El tercer pilar, la presentación de informes financieros, tiene como objetivo principal ofrecer una visión transparente de los ingresos y gastos del gobierno. Este proceso es indispensable para brindar una comprensión cabal de la situación financiera de la administración municipal, permitiendo un análisis comparativo y el seguimiento de las tendencias financieras a lo largo del tiempo.

Finalmente, la auditoría emerge como el cuarto y último pilar, estableciendo un proceso para verificar la precisión y la integridad de la información financiera registrada. Este proceso es vital para garantizar la credibilidad y la confianza en las finanzas públicas, al proporcionar un control objetivo y una garantía de que los registros financieros se mantienen de acuerdo con las normas y los principios contables establecidos.

Ayala Espino (2005) destaca que el manejo efectivo de un conjunto de recursos, conocido como la hacienda municipal, es fundamental para la gestión gubernamental a nivel local. Esta entidad administrativa municipal tiene la responsabilidad esencial de supervisar la recaudación, recepción y administración de los ingresos del municipio (pág. 395). Esta afirmación subraya la importancia de una gestión financiera sólida y efectiva para el funcionamiento del gobierno municipal. El buen manejo de los recursos de la hacienda municipal puede afectar directamente la capacidad del municipio para brindar servicios

públicos, financiar proyectos de infraestructura y, en general, atender las necesidades de su población.

Del mismo modo, Leal (2018) subraya que una de las responsabilidades centrales del gobierno es la recaudación de fondos monetarios por diversos medios para financiar el desarrollo del país. Estos medios de recaudación incluyen impuestos, derechos, productos, aprovechamientos y la obtención de recursos adicionales mediante contratos de crédito, tanto internos como externos.

El Centro de Estudios de las Finanzas Públicas del H. Congreso de la Unión en México, proporciona una estructura para entender cómo se conforma la hacienda pública municipal. Según su informe de 2015, los principales rubros que conforman la hacienda pública municipal son los siguientes (Honorable Congreso de la Unión, Cámara de Diputados 2015, p.40):

- a) “Contribuciones, fundamentalmente las relativas a la propiedad y las modificaciones;
- b) Participaciones Federales
- c) Ingresos por los servicios públicos que preste; y
- d) Rendimiento de los bienes.”

Esta información es crucial para entender el funcionamiento y las responsabilidades financieras de los gobiernos a nivel municipal. Muestra que los municipios tienen una variedad de fuentes de ingresos que necesitan administrar de manera eficiente para poder cumplir con obligaciones y metas de desarrollo. Al mismo tiempo, pone de relieve la importancia de la transparencia y la rendición de cuentas en la gestión de estos recursos públicos.

También cabe señalar que Kinto (2009) postula que "la hacienda pública municipal representa el análisis de la gestión financiera de ciudades o comunidades en el contexto del federalismo fiscal, considerando su interacción intergubernamental con los otros dos niveles de gobierno, federal y estatal" (p.18). Este enunciado de Kinto aborda un aspecto

esencial de las finanzas públicas: su aplicación en el ámbito local y la interrelación de este con otros niveles de gobierno.

Cuando se refiere a "la hacienda", está hablando sobre el estudio de las finanzas públicas, pero en particular de aquellas que se encuentran en el nivel de las ciudades o comunidades. Este estudio se realiza dentro del marco del "federalismo fiscal", un sistema en el cual los poderes financieros están distribuidos entre los diferentes niveles de gobierno (federal, estatal y local), permitiendo cierta autonomía en la administración de las propias finanzas a cada uno de estos niveles.

El término "relación intergubernamental" se refiere a cómo estos distintos niveles de gobierno -municipal, estatal y federal- interactúan y se influyen mutuamente en términos financieros. Esto puede implicar transferencias financieras entre niveles de gobierno, coordinación en materia de política fiscal, o incluso la competencia por recursos.

Por lo tanto, el trabajo de Kinto está destacando la importancia de entender la hacienda pública municipal no solo como una entidad aislada, sino en su contexto más amplio de interacciones dentro del sistema federalista fiscal y en relación con los otros niveles de gobierno.

Aguilar Villanueva (2021) indica que la administración gubernamental es un espacio donde los líderes y funcionarios públicos perfeccionan su capacidad para tomar decisiones efectivas y generar resultados benéficos para la población a través de la gestión óptima de bienes y servicios públicos. En la esfera del Ayuntamiento donde se lleva a cabo la administración de los recursos financieros del municipio, mediante una estructura administrativa, tiene la misión de organizar, gestionar y supervisar la correcta utilización de dichos recursos financieros. Esta gestión se orienta hacia el objetivo principal de proporcionar servicios esenciales a la ciudadanía y promover el desarrollo socioeconómico a nivel local.

Cabe mencionar que este proceso involucra una serie de responsabilidades, que incluyen la planificación y ejecución del presupuesto municipal, el seguimiento de los ingresos y gastos del municipio, y la toma de decisiones en cuanto a la asignación de recursos. Es

importante que estos procesos se realicen de manera transparente y eficiente, con el fin de garantizar la máxima eficacia en la provisión de servicios y el desarrollo local. Por tanto, el papel de la administración pública y específicamente del Ayuntamiento es vital en la gestión de las finanzas públicas municipales, siendo este el ente responsable de la administración de los recursos con un enfoque dirigido hacia el bienestar de la ciudadanía y el crecimiento sostenible de la localidad.

1.2.4 Hacienda Pública del Municipio

Rendón (2003) describe que la hacienda municipal en México se compone de una variedad de recursos, que incluyen materiales, económicos y tributarios, los cuales son fundamentales para que el municipio pueda llevar a cabo las funciones y servicios públicos.

El aspecto crítico aquí es la diversidad de estos recursos, lo que implica que la gestión de la hacienda municipal no solo se limita a la administración de fondos financieros, sino que también incluye la gestión de recursos materiales y la optimización de ingresos tributarios. Esta variedad de recursos es esencial para el funcionamiento efectivo del gobierno municipal, ya que permite la provisión de servicios públicos esenciales y la realización de funciones gubernamentales clave.

La efectividad de un gobierno municipal, por lo tanto, depende en gran medida de cómo gestiona y asigna estos diversos recursos. Una administración eficiente y transparente de la hacienda municipal es crucial para asegurar que los servicios públicos se entreguen de manera eficaz y que se satisfagan las necesidades de la comunidad local. Además, la capacidad de un municipio para generar y administrar eficazmente los ingresos tributarios es vital para su autonomía financiera y su habilidad para planificar y ejecutar proyectos de desarrollo local.

Según Perales (2016), la hacienda municipal se forma a través de distintas fuentes de ingreso, como contribuciones, productos, aprovechamientos establecidos por las legislaturas estatales, y también mediante la participación en los rendimientos de impuestos federales y estatales, todo ello enmarcado dentro de las disposiciones constitucionales y legales.

La hacienda pública municipal, esencialmente, es el conjunto de recursos financieros que un gobierno local tiene a su disposición para llevar a cabo las funciones y servicios. Estos recursos provienen de diversas fuentes, lo que refleja la complejidad y la multifacética naturaleza de la financiación municipal.

Las contribuciones, productos y aprovechamientos mencionados por Perales son formas de ingresos generados a nivel local, como pueden ser tasas por servicios municipales, multas, y otros ingresos no tributarios. Estos ingresos son establecidos por las legislaturas estatales, lo que indica que, aunque los municipios tienen cierta autonomía en la generación de ingresos, están sujetos a las normativas y límites impuestos por el estado.

Además, la participación en los rendimientos de impuestos federales y estatales es una fuente importante de ingresos para los municipios. Esto sugiere una interdependencia fiscal entre los diferentes niveles de gobierno, y resalta la importancia de los mecanismos de coordinación y distribución fiscal entre el gobierno federal, los estados y los municipios.

Este modelo de financiación refleja el equilibrio necesario entre la autonomía municipal y la integración en el sistema fiscal más amplio del país. La capacidad de un municipio para gestionar eficaz y equitativamente su hacienda pública es crucial para su solidez financiera y su capacidad para satisfacer las necesidades de los habitantes. La comprensión y gestión efectiva de estas diversas fuentes de ingresos son esenciales para garantizar la provisión de servicios públicos y el desarrollo local sostenible.

La hacienda pública municipal, que es esencialmente la estructura financiera de un gobierno local, se compone de varios elementos clave, incluyendo ingresos, el gasto público y la elaboración del presupuesto municipal. Cada uno de estos componentes desempeña un papel crucial en la gestión financiera y la transparencia de las operaciones municipales. A continuación, se detallan estos componentes:

Los ingresos públicos: Los ingresos públicos forman una parte integral y dinámica de la función hacendaria, que también incluye gastos, deuda pública y patrimonio. Son un componente crucial de la actividad financiera pública, ya que constituyen el soporte monetario que permite al estado enfrentar las obligaciones y proveer servicios a la

ciudadanía (Leal, 2018). El presupuesto nacional es el instrumento a través del cual se estipulan estos ingresos. Estos recursos financieros son de vital importancia para el funcionamiento del gobierno y las diversas instituciones y entidades que conforman el aparato estatal.

Muñoz Curo (2015) define los ingresos públicos como las entradas de dinero que el estado recibe de diversas fuentes. Estas pueden incluir rentas corrientes, la venta de bienes y servicios, transferencias y demás ingresos derivados de las actividades financieras, económicas y sociales de las personas y empresas. Estos recursos de propiedad estatal constituyen parte del fondo público y están destinados a financiar los gastos del estado.

Los ingresos que se perciben están destinados a cubrir los gastos públicos y son administrados a través de la tesorería del Estado. Esta entidad se encuentra respaldada y regulada por el marco jurídico estipulado en la Constitución Política del país. Así, los ingresos públicos no solo constituyen un instrumento para obtener los recursos necesarios para la operación del estado, sino también representan un medio para alcanzar los objetivos de desarrollo y bienestar social establecidos por la administración pública.

Es importante destacar que, en México, el marco jurídico establece un enfoque detallado para tratar los ingresos públicos a través de la Ley de Ingresos, la cual contempla todas las formas posibles de generación de recursos. Estos ingresos constituyen un elemento trascendental del presupuesto público y representan la principal fuente de financiamiento de los servicios públicos.

Los ingresos públicos, en el ámbito municipal, consisten en la recaudación de impuestos, cobro de tarifas, obtención de subvenciones y otras fuentes diversas de financiación. Este dinero es utilizado por los gobiernos locales para costear los servicios públicos y satisfacer las necesidades de la comunidad.

El entendimiento de la estructura y funcionamiento de los ingresos municipales, así como las estrategias para maximizarlos, es crucial para mejorar la administración de los presupuestos locales. Al optimizar la generación y gestión de estos ingresos, los gobiernos locales pueden administrar los fondos de manera más efectiva y eficiente. Esto, a su vez,

les permite brindar servicios de mejor calidad a los ciudadanos, asegurando un desarrollo socioeconómico equitativo y sostenible en su jurisdicción. En este sentido, la gestión eficaz de los ingresos públicos se convierte en un eje central en la administración financiera pública a nivel municipal.

Con base en el Instructivo para el Catálogo de cuentas municipales de Ingresos (Consejo Nacional de Armonización Contable, 2019), se establece una clasificación de las fuentes de ingresos para los municipios del estado, que son esenciales para la operación y desarrollo de las entidades municipales. Esta clasificación se divide en dos grandes categorías: Ingresos Propios e Ingresos Ajenos.

Los Ingresos Propios están integrados por:

- i. Impuestos (Capítulo 100): ingresos generados a partir de la aplicación de tasas a bases imponibles.
- ii. Derechos (Capítulo 200): ingresos derivados del uso o aprovechamiento de bienes del dominio público, o de servicios públicos.
- iii. Productos (Capítulo 300): son aquellos ingresos provenientes de la venta de bienes o servicios que no son de carácter público.
- iv. Aprovechamientos (Capítulo 400): recursos que obtiene el estado por actos de naturaleza distinta a los de los tres capítulos anteriores.

Por otro lado, los Ingresos Ajenos comprenden:

- i. Ingresos Extraordinarios (Capítulo 500): ingresos que se reciben de forma ocasional o que no son recurrentes.
- ii. Participaciones (Capítulo 600): ingresos que se derivan de la participación en los ingresos de otros niveles de gobierno.
- iii. Ingresos provenientes de ejercicios fiscales anteriores (Capítulo 700): son recursos que

proviene de ejercicios fiscales previos.

iv. Ingresos en especie (Capítulo 800): recursos recibidos en forma de bienes o servicios, en lugar de dinero.

La clasificación de los ingresos en Ingresos Propios e Ingresos Ajenos proporciona una guía útil para entender y gestionar las distintas fuentes de financiación a nivel municipal. Es útil para proporcionar una mayor transparencia en la gestión de las finanzas públicas a nivel municipal y para ayudar a mejorar la planificación y la rendición de cuentas en la administración de los ingresos públicos.

En México, los ingresos públicos se clasifican y tratan de manera detallada en la Ley de Ingresos y el Instructivo para el Catálogo de cuentas municipales de Ingresos, lo que brinda una estructura sólida y coherente para su gestión. Los ingresos públicos no son solo una herramienta para recaudar recursos, sino que también son un medio para alcanzar los objetivos de desarrollo y bienestar social. Por lo tanto, es esencial que se administre de manera responsable, eficiente y con visión de futuro, ya que estos recursos son fundamentales para el progreso socioeconómico y la prosperidad sostenible de la sociedad.

El Gasto Público: Arriaga (2001) hace referencia al Glosario de Términos más usuales en la Administración Pública Federal para definir el gasto público. Según esta fuente, el gasto público se conceptualiza como "la totalidad de las salidas financieras efectuadas por los gobiernos federal, estatal y municipal, incluyendo a los poderes legislativos y judiciales, así como al sector paraestatal en cada uno de los niveles, todas estas entidades en plena ejecución de los deberes y responsabilidades" (p. 36). Esta definición enfatiza la importancia de los gastos que las diversas entidades gubernamentales incurren en el desarrollo y cumplimiento de las funciones esenciales. Cada desembolso realizado por estas entidades está vinculado con la ejecución de las respectivas responsabilidades y deberes.

Barnes (2021) destaca que el gasto público "consiste en el compendio de desembolsos llevados a cabo por los gobiernos a nivel Federal, Estatal y Municipal, el sector paraestatal,

así como los Poderes Legislativo y Judicial, en el desarrollo de las respectivas funciones" (p. 4). Esta conceptualización remarca la relevancia de la actividad financiera dentro de las responsabilidades operativas de las diversas esferas de gobierno y las entidades paraestatales. Barnes sugiere que el gasto público es más que un simple desembolso de fondos; es una parte integral del funcionamiento y desarrollo de las responsabilidades de estas entidades.

Ambas definiciones resaltan la relevancia de los gastos públicos en la administración y operación del gobierno y las diversas entidades. Esto ilustra la importancia de una gestión eficiente de estos recursos para el correcto funcionamiento y cumplimiento de las funciones gubernamentales.

El Estado, en conjunto con los distintos niveles de gobierno, tiene la responsabilidad de efectuar inversiones y desembolsos con el propósito de fomentar el desarrollo y expansión del país. Los recursos monetarios que conforman estos ingresos son proyectados y considerados en el presupuesto público. Dichos ingresos provienen principalmente de los impuestos y otras fuentes de financiación estipuladas por la legislación vigente. El manejo y regulación de estos ingresos recae en la legislación tributaria, la cual dicta las normativas y disposiciones para su recolección y asignación.

En México, el gasto público se contempla en el presupuesto y está regulado por varias disposiciones legales que buscan moldear la estructura productiva del país. Entre estas disposiciones se encuentran la Ley de Planeación y el Sistema Nacional de Planeación Democrática, que establecen las pautas para la distribución y utilización eficiente de los recursos financieros del Estado.

Las salidas de recursos financieros que compone el gasto público del Estado se destinan a cumplir con los compromisos económicos, sociales y administrativos del país. Aguirre (2016) subraya la importancia de la política del gasto público en el ámbito municipal y destaca que existen cinco objetivos fundamentales de las funciones del gasto público (p. 11):

1. Fomentar la actividad económica: A través de inversiones y gastos que dinamicen la

economía local.

2. Mejorar los niveles de vida: Invertir en servicios públicos, infraestructura y otros aspectos que mejoren la calidad de vida de la población.

3. Promover la equidad y la cohesión social: Asegurar que los recursos se distribuyan de manera equitativa y contribuyan a la unidad y cooperación social.

4. Preservar la gobernabilidad: Mantener la estabilidad política y social a través de una gestión pública eficaz.

5. Garantizar el estado de derecho: Asegurar que los fondos públicos se utilicen de acuerdo con las leyes y normativas existentes, promoviendo la transparencia y la responsabilidad.

Estos objetivos destacan el papel central que juega el gasto público en la promoción del desarrollo socioeconómico y la estabilidad en todos los niveles de gobierno. El gasto público municipal es un factor determinante en la calidad de vida de cualquier ciudad o pueblo. Es un aspecto importante del presupuesto y la administración de los gobiernos locales. se trata del dinero que se destina a diversos proyectos, servicios y operaciones en un municipio. Afecta todo, desde la educación hasta el transporte, es decir, incluye todo tipo de gastos tales como infraestructura, servicios sociales, seguridad pública, parques y recreación.

Desde luego es importante que los agentes encargados en el gobierno tomen decisiones que mejoren los entornos de vida de la población especialmente para los sectores de menores ingresos mediante el gasto público, con el fin de producir bienes y servicios. Además, dentro del destino del gasto público se incluyen la función administrativa que se encarga de sustentar todo lo que implica las funciones y actividades de todo el conjunto de órganos políticos y administrativos. Para un periodo determinado, se deben estimar los gastos del poder estatal que se ven reflejados en el presupuesto público, que debe responder hacia las problemáticas de los gobernados, y los gobernados deben contribuir con la nación.

La elaboración del Presupuesto Municipal: Según Araneda (1993), el presupuesto municipal se entiende como un plan de acción premeditado y calculado que el Estado lleva a cabo, con el propósito de coordinar la aplicación efectiva de los recursos de los que dispone. Este plan está diseñado para alcanzar ciertos objetivos durante un período de referencia, típicamente un año. En términos financieros, el presupuesto representa la suma de dinero que se prevé necesaria para cubrir los gastos públicos de un gobierno en los diferentes niveles - federal, estatal y municipal. Este presupuesto es esencial para el funcionamiento y desarrollo efectivo de las funciones de gobierno, así como para la provisión de servicios y la realización de proyectos que benefician a los ciudadanos.

Araneda menciona al Presupuesto Público como "un plan de acción gubernamental manifestado en términos numéricos y avalado por los legisladores de la nación" (1993, p. 38). Esta perspectiva enfatiza que el presupuesto público es más que simplemente un resumen financiero; es un mapa de ruta estratégico del gobierno validado por los encargados de formular leyes, reflejando de esta forma su respaldo democrático.

Se puede señalar que el presupuesto público es una valoración y estimación de un gasto que se considera para realizar algún propósito, la cantidad de dinero que se estima será necesaria para hacer frente a determinados gastos, prácticamente consiste en un cálculo estimativo respecto al dinero que se usará en un proyecto o actividad de la población o la comunidad. Cuando el Presupuesto es público, es evidente que las personas están en condiciones de saber y nombrar lo que le pertenece a una comunidad o al Estado, y todo lo contrario sucede con el sector privado.

Por consiguiente, se entiende el presupuesto público como la previsión de gastos e ingresos que el Estado espera realizar e ingresar respectivamente en un periodo específico. Este es articulado en un documento que detalla tanto las erogaciones planificadas como las fuentes de ingresos previstas para cubrir tales gastos. Su elaboración se encuentra bajo estrictas directrices legales para prevenir el uso indebido, la mala gestión o irregularidades en la administración de fondos públicos. Además, para su implementación, este presupuesto necesita recibir la aprobación del Congreso, reafirmando así su carácter democrático y la transparencia en el manejo de los recursos del Estado.

Los marcos jurídicos que se emplean para la regulación y gestión del presupuesto público incluyen:

1. La Ley Orgánica de la Administración Pública
2. Ley del Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público
3. Ley de Obras Públicas y Servicios relacionados con las mismas
4. Ley de Adquisiciones, arrendamientos y servicios del sector público
5. Ley General de Deuda Pública

Todas las leyes son sustentadas en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y regulan la actividad financiera en la que se divide el gobierno. Estas actividades se desglosan en ingresos, que se originan en la recaudación de impuestos, y egresos, que son los gastos que el estado incurre en la provisión de servicios públicos.

La Ley Orgánica del Presupuesto de Egresos abarca varios conceptos, incluyendo:

1. Gasto
2. Elaboraciones
3. Contribuciones
4. Adquisiciones
5. Inversiones
6. Cancelación de pasivo

Los Ramos Presupuestarios y administrativos que se toman en cuenta en la elaboración del presupuesto de egresos y son los siguientes:

1. Ramo 01 Poder Legislativo
2. Ramo 03 Poder Judicial
3. Entes públicos federales → Ramos: 22 Y 35
4. Ramos Administrativos: 02,04, 05, 06, 07 08, 09, 10, 11, 12,13, 14, 15, 16, 17, 20, 21, 27,31, 32, 36.
5. Ramos Generales: 19, 23, 24, 25, 28, 29, 30, 33, 34.

7. Entidades

Petróleos Mexicanos Consolidado

Estos marcos permiten una correcta elaboración, implementación y supervisión del presupuesto público, garantizando su alineación con los objetivos y metas estatales. De acuerdo con el Manual para la elaboración y análisis del presupuesto de la federación emitido por el Centro de Estudios de las Finanzas Públicas (CEFP), "los pilares financieros del presupuesto se sustentan principalmente en las aportaciones de los ciudadanos a través del pago de impuestos, derechos y productos, aprovechamientos, así como el ingreso generado por la venta de bienes y servicios públicos" (2021, p.11).

Esta afirmación nos permite entender que las fuentes de financiamiento del presupuesto son múltiples y variadas, lo que evidencia la complejidad del proceso de financiamiento de las actividades del Estado. Además, resalta la importancia de la participación ciudadana en el financiamiento del Estado a través del pago de impuestos y otros tipos de contribuciones, subrayando así la interdependencia entre el Estado y los ciudadanos en la gestión y el funcionamiento de la administración pública.

El presupuesto es un instrumento esencial de la administración pública, encargado de asignar de manera eficaz los recursos recaudados por el gobierno en ejercicio. Típicamente, un presupuesto tiene vigencia durante un año fiscal, que se extiende desde el 1 de enero hasta el 31 de diciembre. Durante este periodo, los gastos solo pueden hacerse en las cantidades previamente autorizadas. El propósito principal del presupuesto es proporcionar una estimación precisa de los fondos requeridos para llevar a cabo los diversos proyectos, objetivos y metas del Estado. Para este fin, el presupuesto se formula considerando los ingresos y egresos monetarios proyectados para el año fiscal en cuestión (CEFP, 2021).

Como herramienta de la política económica estatal, el presupuesto público necesita ser debatido, aprobado y supervisado por los diferentes niveles de gobierno y poderes. En cuanto a los ingresos, el presupuesto incorpora diversos tipos de impuestos, tarifas y endeudamientos. En cuanto a los egresos, estos se distribuyen en una variedad de áreas de gasto. Habitualmente, el presupuesto sigue un patrón similar al del periodo fiscal anterior.

Los objetivos del presupuesto son diversos e incluyen dimensiones políticas, económicas, sociales, institucionales y administrativas. En términos generales, la función principal del presupuesto público es satisfacer las necesidades y demandas de la población del Estado. Como tal, actúa como un plan que guía la actividad económica del Estado, articulado en términos financieros, para atender las demandas públicas de la población.

En suma, la gestión eficiente de la hacienda pública municipal es fundamental para la sostenibilidad financiera de un municipio, la provisión efectiva de servicios públicos y la confianza de los ciudadanos en las instituciones locales.

CAPITULO 2. ANÁLISIS JURÍDICO DE LAS FINANZAS PÚBLICAS MUNICIPALES

En el presente capítulo, se enfoca en el análisis jurídico de las finanzas públicas municipales. Se examina la legislación y el marco normativo que regula esta área, incluyendo la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y la Ley de Coordinación Fiscal. Además, se revisan disposiciones específicas de la Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Guerrero, así como la Ley de Hacienda Municipal del Estado de Guerrero y la Ley número 427 del Sistema de Coordinación Hacendaria del Estado de Guerrero. Se aborda también la Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de Guerrero Número 242. Se analizan la Ley de Ingresos Municipal y la Ley de Egresos del Municipio como instrumentos legales específicos a nivel municipal. El objetivo es comprender la normativa y su impacto en la gestión financiera municipal.

2.1 La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

La Constitución establece los objetivos de la nación y los principios, la ley se conforma por un conjunto de reglas que rigen a los gobiernos federal, estatal y municipal, así como a las instituciones y ciudadanos definiendo funciones y estableciendo límites en las operaciones. Es la máxima carta magna del país, en ella se establece la división territorial del municipio y la organización política y administrativa de las entidades federativas; también, rige la vida económica política y social de México, así mismo, define los aspectos en materia financiera que debe cumplir el municipio en su hacienda.

El artículo 26 de la Constitución (Const., 2021) establece el principio de velar por la estabilidad de las finanzas públicas y el sistema financiera en los planes de desarrollo a nivel nacional, estatal y municipal para ayudar al crecimiento económico y el empleo. Como se ha estudiado en el capítulo uno, los recursos del Estado son para regular y promover el desarrollo nacional, y en la constitución se encuentra esa garantía.

Se especifica en el artículo 115 (Const., 2021), que el ayuntamiento será el encargado de gobernar cada municipio, el cual, es elegido por sufragio directo ya sean presidentes o presidentas municipales constituidos por la ley de acuerdo con el principio de igualdad. Se indica que el mandato administrativo del municipio no puede ser superior a tres años.

Además, en la sección segunda, afirma al municipio con personalidad jurídica para gobernar el patrimonio conforme lo establezca la ley. En la tercera sección dictamina los cargos y servicios públicos que los municipios deben tener, y así en la sección cuarta se especifica el tema de la hacienda municipal conformada por los bienes que el municipio tenga, contribuciones y otros ingresos, también menciona que la federación a los municipios les otorgara participaciones federales las cuales son para fortalecer los fondos públicos locales. Por consiguiente, los ayuntamientos presentan a las legislaturas estatales las cuotas y tarifas de los impuestos, derechos, contribuciones, tablas de valores unitarios del suelo y cobro de contribuciones por propiedades y construcciones, de esta forma las legislaturas aprueban las leyes de ingresos que los municipios proponga una vez revisados.

Del mismo modo, el artículo 31 (Const., 2021) declara las obligaciones que tienen los mexicanos, entre las cuales se encuentra contribuir para los gastos públicos del municipio que residan, se encuentra en la fracción IV. Y menciona, que cada ciudadano tiene la responsabilidad de contribuir financieramente en la comunidad donde habite. Estas contribuciones financieras son esenciales para el bien colectivo, es importante que los ciudadanos comprendan las obligaciones y actúen en consecuencia para garantizar que las comunidades se mantengan fuertes y en crecimiento económico.

Al comprender las disposiciones de la constitución política, los municipios pueden tomar decisiones informadas sobre los procesos presupuestarios y garantizar que las finanzas se administren de manera beneficiosa para todas las partes interesadas involucradas.

En cambio, el artículo 134 establece que los fondos de la federación, los estados, los municipios y las divisiones territoriales de la Ciudad de México deben ser gestionados de manera “eficiente, efectiva, económica, transparente para satisfacer los objetivos a los que estén destinados (Const., 2021, art. 134). En él se subraya principios esenciales para la gestión de los recursos públicos, reconoce la diversidad de entidades que administran recursos económicos en el país, lo que implica una atención específica a las necesidades y prioridades de cada nivel de gobierno y su población.

Esta disposición tiene en cuenta las diferencias entre las distintas entidades y las distintas

escalas de gobierno, promueve la responsabilidad fiscal, la transparencia y la integridad en el manejo de los recursos públicos, lo que puede contribuir a fortalecer la confianza de la ciudadanía en las instituciones y en el buen uso de los recursos públicos.

2.2 La Ley de Coordinación Fiscal.

El primer capítulo de la Ley de Coordinación Fiscal de México destaca la importancia de los ingresos para los estados y municipios. El artículo 1 establece las directrices para la colaboración administrativa entre las distintas entidades fiscales, ya que estas tendrán una participación en el total de los impuestos federales y otros ingresos indicados en la ley (2022).

En particular, el artículo 1 establece las bases para la colaboración administrativa entre las diversas entidades fiscales, asignándoles una participación en los impuestos federales y otros ingresos determinados por la ley, lo que muestra una intención de lograr un sistema fiscal más integrado y coherente a nivel nacional. Esta disposición promueve la colaboración intergubernamental y la equidad en la distribución de los ingresos fiscales. La Ley de Coordinación Fiscal establece en su artículo 3 que la Secretaría de Hacienda y Crédito Público deberá publicar trimestralmente en el Diario Oficial de la Federación un informe sobre la situación que guarden las finanzas públicas del país. Esto con el fin de transparentar la información financiera a nivel nacional.

El artículo señala importancia de la transparencia en la gestión financiera pública. La publicación oficial de informes trimestrales permite una mejor supervisión y control de las finanzas públicas, lo cual puede conducir a una mayor responsabilidad y mejor gestión de los recursos públicos.

Por su parte, el artículo 47 propone medidas encaminadas a la recuperación financiera que favorecen el fortalecimiento de las finanzas públicas a nivel local (Ley de Coordinación Fiscal, 2022). El artículo se centra en el saneamiento financiero con el objetivo de fortalecer las finanzas públicas locales. Esto muestra una conciencia de la necesidad de asegurar sostenibilidad financiera de las entidades locales, lo cual es crucial para su capacidad de proporcionar servicios públicos efectivos.

En conjunto, estos artículos de la Ley de Coordinación Fiscal ilustran el compromiso de México con la transparencia fiscal, la colaboración intergubernamental y el fortalecimiento de las finanzas públicas a nivel local. En su conjunto, estas disposiciones buscan mejorar la gestión de los recursos fiscales en todo el país, tanto a nivel federal como estatal y municipal, asegurando así una distribución más equitativa de los ingresos y una mayor estabilidad financiera a nivel local. Es importante que estos principios se apliquen de manera efectiva para garantizar el bienestar financiero de todas las regiones del país. Sin embargo, el éxito de estos esfuerzos dependerá en gran medida de cómo se implementen y se hagan cumplir estas disposiciones en la práctica.

2.3 La Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Guerrero.

La Constitución política del estado libre y soberano de Guerrero es el marco legal fundamental en el cual se rige el estado. Además de establecer los derechos y garantías de los ciudadanos también define en el título decimo del municipio libre, capítulo uno de la estructura jurídica y política, la estructura y funcionamiento de los poderes estatales y municipales en el estado de Guerrero.

Las finanzas públicas municipales son un aspecto crucial para el buen funcionamiento y la prestación de servicios públicos por parte de los ayuntamientos. En el título décimo primero de la hacienda pública del estado, se sienta las bases para el funcionamiento del sistema financiero en el estado, incluyendo las finanzas municipales.

El artículo 178 de la Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Guerrero (Const., 2022) establece diversas facultades y competencias que tienen los ayuntamientos dentro del régimen municipal. Varias de ellas tienen una vinculación directa con la administración de las finanzas públicas locales.

La fracción III señala que los ayuntamientos son responsables de administrar en forma directa los recursos que integren la hacienda municipal. O sea, todo el manejo presupuestal y financiero le corresponde al gobierno municipal.

La fracción IV resalta la facultad de los ayuntamientos para recaudar y generar propios

ingresos tributarios. La fracción V permite que celebren convenios intergubernamentales relacionados con la administración de contribuciones.

Las fracciones VII y VIII obligan a los ayuntamientos a elaborar, aprobar y publicar anualmente los presupuestos de ingresos y egresos. Determinando así el ejercicio del gasto público local de acuerdo con ingresos disponibles.

La XI les permite proponer al Congreso estatal las cuotas y tarifas de impuestos y contribuciones locales.

Este artículo torga diversas atribuciones de índole fiscal y financiera a los gobiernos municipales sobre el manejo presupuestal. los ayuntamientos serán los encargados de gobernar políticamente y de la administración y el uso de los recursos financieros de cada municipio.

Así también los artículos 185 y 186 conforman la integración de la hacienda municipal, la cual se organiza, administra y controla los recursos financieros y económicos, lo cual incluye la recaudación de ingresos, la elaboración y la ejecución del presupuesto que establece las prioridades de gasto y la distribución de los recursos financieros en los distintos proyectos y programas del municipio.

El artículo 185 estipula que la hacienda municipal se forma por una variedad de ingresos, que incluyen bienes públicos, rendimientos, contribuciones establecidas por el Congreso del Estado, aportaciones federales, ingresos por servicios públicos, y contribuciones adicionales relacionadas con la propiedad inmobiliaria. Además, enfatiza la responsabilidad solidaria de los miembros del Ayuntamiento y el Secretario de Finanzas o tesorero municipal en la gestión de los fondos municipales (Const., 2022).

Claramente establece las fuentes de financiamiento de la hacienda municipal, abarcando desde bienes inmuebles hasta distintos tipos de ingresos, como contribuciones y participaciones federales. Lo más relevante es la mención de la responsabilidad solidaria de los funcionarios municipales en la gestión de los fondos, lo que subraya la importancia de la transparencia y la rendición de cuentas en la administración de las finanzas públicas

municipales. Esta disposición asegura una gestión fiscal responsable y legal, y busca prevenir la mala administración y los actos ilícitos.

También hay que destacar lo que se menciona en el artículo 186, se encuentran las obligaciones económicas del Estado o los municipios están limitadas por las capacidades presupuestarias. Enfatiza el derecho y la capacidad del Estado y los municipios para defender los intereses fiscales a través de mecanismos legales, lo cual es crucial para garantizar que tengan los recursos necesarios para cumplir con las obligaciones públicas. En conjunto, estos artículos reflejan un marco legal diseñado para asegurar una gestión fiscal prudente y sostenible en el nivel municipal.

La Constitución reconoce la importancia de las finanzas públicas municipales y otorga a los ayuntamientos la responsabilidad de gobernar y administrar los recursos financieros de los municipios. Estos artículos sientan las bases para gestión financiera y la toma de decisiones en cuanto a la asignación de recursos en los municipios, lo que es esencial para el buen funcionamiento y la prestación de servicios públicos a nivel local.

2.4 La Ley de Hacienda Municipal del Estado de Guerrero 428.

Esta ley establece las bases para la administración financiera de los municipios, incluyendo la recaudación de ingresos, la ejecución del gasto público y la responsabilidad fiscal. El primer artículo estipula el propósito primordial como ente regulador de diversos aspectos financieros a nivel municipal, menciona que. “tiene por objeto la regular los impuestos, contribuciones, derechos, productos, asignaciones, participaciones y los ingresos tributarios y no tributarios que corresponden a los municipios, que estén previstos en esta ley y en las disposiciones fiscales aplicables para cubrir el gasto público” (Ley de Hacienda Municipal del Estado de Guerrero 428, 2016).

El hecho de que esta ley esté orientada a cubrir los gastos públicos de los municipios sugiere un enfoque en la autonomía financiera de estos entes de gobierno y en la capacidad para financiar servicios y proyectos que beneficien directamente a las comunidades locales.

El Artículo 3, establece que las finanzas públicas municipales recibirán anualmente los ingresos provenientes de diversas fuentes, tales como impuestos, contribuciones, derechos, productor, aprovechamientos, participaciones y, si se presenta el caso, aportaciones. Estos ingresos se destinan a cubrir los costos asociados con la administración y otras obligaciones que incumben a los municipios. Claramente establece las fuentes de ingresos para las haciendas públicas municipales. Se destaca la variedad de mecanismos a través de los cuales los municipios pueden adquirir los fondos necesarios para funcionar y cumplir con las responsabilidades.

En este artículo también estipula que estos ingresos serán generados y cuantificados de acuerdo con lo indicado en esta ley, las leyes de ingresos específicas de cada Municipio, las leyes de Coordinación Fiscal y, cuando sea apropiado, cualquier otra ley fiscal relevante.

El uso de los ingresos adquiridos se destina a cubrir los costos de administración y cualquier otra obligación a cargo del municipio. Esto sugiere que los municipios tienen la responsabilidad de gestionar eficientemente estos ingresos para cumplir con todas las obligaciones administrativas y financieras.

Es importante mencionar que la Ley de Hacienda Municipal proporciona una guía sobre cómo se deben generar y calcular ingresos, resalta la importancia de las regulaciones en la gestión de las finanzas municipales y subraya la necesidad de la coordinación intergubernamental. El énfasis en la regulación sugiere una intención de garantizar la equidad, la eficiencia y la transparencia en la recaudación y el uso de estos fondos. Así, la ley tiene un papel crucial en el aseguramiento de la responsabilidad y la buena administración en el manejo de las finanzas municipales.

El artículo 4 subraya la importancia de que los municipios tengan la capacidad de establecer las leyes de ingresos propias, lo que incluye la fijación de cuotas, tarifas, así como el cálculo del rendimiento probable de cada fuente de ingresos. Al mismo tiempo, resalta la necesidad de la revisión anual y de cumplir con las normativas fiscales, presupuestarias y administrativas pertinentes.

Es necesario que los gobiernos municipales establezcan normas y reglamentos para garantizar que los impuestos se recauden de manera justa y que las finanzas públicas se administren de manera responsable, tal como se menciona en el artículo 33, el impuesto y las prestaciones serán cobrados directamente por la Tesorería Municipal mediante el procedimiento administrativo de ejecución establecido en el Código Fiscal Municipal número 152. Los municipios tienen la responsabilidad de gestionar eficientemente estos ingresos para cumplir con las obligaciones administrativas y financieras.

En suma, el marco normativo para la administración financiera de los municipios se establece en la Ley de Hacienda Municipal del Estado de Guerrero, el objetivo principal es asegurar el financiamiento adecuado de los gastos municipales y promover la responsabilidad fiscal. Al proporcionar directrices sobre la generación y el uso de los ingresos, así como la regulación y la coordinación, la ley busca fomentar la transparencia, la equidad y la eficiencia en la gestión de las finanzas municipales.

2.5 La Ley número 427 del Sistema de Coordinación Hacendaria del Estado de Guerrero.

El propósito de la sección 3 del artículo 10 de la Ley número 427 del Sistema de Coordinación Hacendaria del Estado de Guerrero se encuentra el apoyo continuo para el mejoramiento de las finanzas públicas municipales mediante la mejora de las regulaciones, administración, estructura organizacional y herramientas técnicas disponibles para cumplir con las responsabilidades. Asimismo, en la sección cuarto del artículo busca ayudar a los municipios en la mejora del cálculo y reparto de las participaciones, transferencias e incentivos financieros a las haciendas públicas, los cuales surgen de la colaboración y coordinación entre los niveles estatal y federal de gobierno (2010).

El Artículo 10 pone en relieve la importancia de fortalecer las haciendas públicas municipales. Para lograr esto, se enfoca en dos puntos clave: la mejora de instrumentos a varios niveles y la asistencia en cálculo y distribución de fondos.

El primero tiene que ver con los instrumentos normativos, administrativos, organizacionales y técnicos. La mejora constante de las herramientas y métodos que los municipios utilizan

para cumplir con las funciones fiscales. Esta mejora puede referirse a regulaciones más eficientes, mejores prácticas administrativas, estructuras organizativas más efectivas y el uso de tecnología avanzada.

Además, el segundo punto clave del artículo sugiere que la coordinación hacendaria debe ayudar a los municipios a perfeccionar cómo calculan y distribuyen participaciones, transferencias e incentivos financieros. Esto implica un enfoque en la justicia y precisión en la distribución de los recursos, lo que podría mejorar la eficiencia y efectividad de los servicios públicos proporcionados a nivel municipal.

La Ley, aborda de forma integral la mejora y fortalecimiento de las haciendas públicas municipales del estado de Guerrero. Reconoce la necesidad de mejorar los instrumentos existentes, tanto a nivel normativo, administrativo, organizacional como técnico, mostrando un compromiso con la mejora continua.

Asimismo, resalta la importancia de una distribución y cálculo eficiente y justo de los recursos financieros. Este objetivo tiene la intención de fomentar una mayor igualdad y transparencia en el reparto de estos recursos, promoviendo así una mayor coordinación y colaboración entre los niveles estatal y federal.

En general, esta disposición legal parece orientada a mejorar la eficacia y equidad de las haciendas públicas municipales en Guerrero, lo que potencialmente puede llevar a un mejor desempeño y desarrollo de los municipios en cuestión.

2.6 Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de Guerrero Número 242.

La ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de Guerrero número 242 (2022) y la gestión de los municipios desempeñan un papel crucial en el desarrollo y funcionamiento efectivo del estado. La aplicación adecuada de la ley y una gestión responsable de los recursos públicos son fundamentales para fomentar el progreso socioeconómico.

En el artículo 23 sección XXVIII de la ley, menciona que la Secretaría General de Gobierno despliega un mandato mediante una delegación otorgada por el titular del Poder Ejecutivo, ejerciendo la dirección de la política interna del estado de Guerrero. En virtud de ello, esta

entidad administrativa posee un conjunto de atribuciones, entre las que destaca la coordinación de actividades como la asesoría, capacitación y apoyo a los ayuntamientos.

La asesoría, capacitación y apoyo brindados a los ayuntamientos son aspectos clave para fortalecer la administración municipal y garantizar la prestación de servicios públicos de calidad. En este sentido, la ley y la gestión adecuada promueven la transparencia, la eficiencia y la rendición de cuentas, elementos esenciales para una administración pública efectiva y el desarrollo integral del estado.

La administración pública municipal “se coordina con el plan de desarrollo del estado y los programas institucionales, regionales, sectoriales y especiales” (LODLAPGRO 242, 2022, art. 24) mediante la Secretaría de Planeación y Desarrollo Regional de acuerdo con el artículo 24, la Secretaría de Finanzas y Administración, es la encargada de la administración de la hacienda pública del estado, tiene el deber de brindar apoyo administrativo y de ejercer las atribuciones derivadas de los convenios que celebre el estado con la Secretaría de Hacienda y Crédito Público del gobierno federal y con los municipios.

El artículo 54, enfatiza que el gobierno estatal se ajustará al principio de desconcentración territorial y establecerá gradualmente oficinas regionales para apoyar la coordinación entre Secretarías, Dependencias y Entidades no Federales, Estatales y Municipales que asisten a los municipios de acuerdo con el Artículo 115 de la Constitución Federal y promoverán la eficiencia administrativa y un mejor servicio al ciudadano, promoviendo así el desarrollo regional.

El énfasis en el principio de desconcentración territorial y el establecimiento gradual de oficinas regionales por parte del gobierno estatal es un enfoque muy acertado para promover la eficiencia administrativa. Esta medida busca fortalecer la coordinación entre diversas entidades gubernamentales y municipales. Al descentralizar las funciones y acercar los servicios a las comunidades, se pueden atender de manera más efectiva las necesidades específicas de cada región. El establecimiento de oficinas regionales constituye una estrategia efectiva para promover la eficiencia administrativa, mejorar los servicios públicos y fomentar el desarrollo regional.

En suma, la Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de Guerrero y la gestión de los municipios desempeñan un papel vital en el desarrollo y funcionamiento efecto del estado. La correcta aplicación de la ley y la gestión responsable de los recursos públicos son elementos fundamentales para fomentar el progreso socioeconómico.

2.7 Ley de Ingresos Municipal.

El periodo administrativo de un municipio no puede exceder los tres años, esto establece el artículo 115 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, el tiempo para la gestión de los asuntos municipales permite una rotación y rendición de cuentas periódica. El artículo reconoce al municipio como una entidad con personalidad jurídica, lo que le otorga la capacidad legal para gobernar el patrimonio de acuerdo con la ley (Const., 2021).

Esta disposición permite al municipio tomar decisiones y ejercer las funciones en el ámbito económico y administrativo de manera autónoma. También se menciona que la federación otorgará participaciones federales a los municipios con el objetivo de fortalecer los fondos públicos locales. esto destaca la importancia de la colaboración entre los distintos niveles para garantizar la suficiencia financiera de los municipios, señala que los ayuntamientos presentan a las legislaturas estatales las cuotas y tarifas de impuestos, derechos, contribuciones, así como las tablas de valores unitarios del suelo y el cobro de contribuciones por propiedades y construcciones. Las legislaturas estatales revisan y aprueban las leyes de ingresos propuestas por los municipios, lo que implica un proceso de revisión y aprobación para garantizar la legalidad y viabilidad de las propuestas municipales.

El artículo 178 de la Constitución Política del Estado de Guerrero (2022) establece las competencias de los Ayuntamientos, que son los órganos de gobierno a nivel municipal. Los Ayuntamientos tienen la obligación de formular y enviar al Congreso del Estado, para la aprobación los presupuestos anuales de ingresos del municipio. Esto implica que deben elaborar de manera detallada los ingresos estimados que se espera recibir durante el año fiscal y presentarlos para la revisión y aprobación. Esta medida busca garantizar la transparencia y la responsabilidad en la gestión financiera del municipio.

El artículo 4 de Ley de Hacienda Municipal del Estado de Guerrero 428 (2016) establece los lineamientos fundamentales para la elaboración de las leyes de ingresos municipales. Los ayuntamientos, como entidades de gobierno local, tiene la responsabilidad de elaborar propuestas propias de las leyes de ingresos y otras disposiciones fiscales, presupuestarias y administrativas aplicables. Dichas propuestas incluirán una sección en la que se especifique el monto estimado de ingresos para cada concepto, siempre que sea posible preverlo en el presupuesto.

Además, en el artículo 8 menciona en caso de requerirlo y considerando las circunstancias financieras, los municipios tienen la facultad de establecer acuerdos con el Gobierno del Estado para que este último asuma responsabilidades relacionadas con la gestión y recaudación de las contribuciones (Ley de Hacienda Municipal del Estado de Guerrero 428, 2016). Esta disposición se encuentra en concordancia con lo estipulado en el artículo 178, fracción V de la Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Guerrero.

En virtud de estos convenios, las funciones atribuidas a las tesorerías municipales serán ejercidas por la Secretaría de Finanzas y Administración, a través de los organismos correspondientes.

La facultad de establecer acuerdos con el Gobierno del Estado es para que se asuma una responsabilidad relacionada con la gestión y recaudación de contribuciones. Esto permite una mayor adaptabilidad en la administración financiera de los municipios, en concordancia con lo establecido en la Constitución política del Estado.

2.8 Ley de Egresos del Municipio.

Como se ha mencionado, el artículo 115 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos establece las atribuciones y responsabilidades de los municipios en México, y en la sección IV se aborda específicamente el tema de la hacienda municipal y la aprobación de los presupuestos de egresos. Los gobiernos municipales tienen autonomía para gestionar los recursos financieros y económicos, de acuerdo con las necesidades y prioridades locales. esta autonomía financiera permite a los municipios tomar decisiones en cuanto a la recaudación de ingresos, el gasto público y la administración de los recursos.

Los presupuestos de egresos, se establece que los ayuntamientos son responsables de aprobarlos con base en los ingresos disponibles, incluyendo los tabulares de las remuneraciones de los servidores municipales.

Se señala en la Constitución Política del Estado de Guerrero, en el artículo 178 menciona la autoridad para aprobar el presupuesto de egresos del municipio por parte del ayuntamiento, siempre y cuando se ajuste a los ingresos disponibles y las leyes emitidas por el Congreso del Estado (Const., 2022).

Esto implica que los Ayuntamientos deben evaluar cuidadosamente los recursos financieros disponibles y asignarlos de manera eficiente y efectiva a los diversos gastos y programas municipales. Es importante destacar que esta disposición promueve la responsabilidad fiscal y el uso prudente de los recursos públicos.

De acuerdo con el artículo 102 de la Constitución Política del Estado de Guerrero, en relación con la aprobación de los Presupuestos de Egresos y la rendición de cuentas. Estas atribuciones incluyen la elaboración y aprobación, la fiscalización preventiva de las cuentas por parte del Síndico, la implementación de programas de desarrollo común para pueblos y comunidades indígenas, y otras atribuciones que les confiere la Constitución las leyes (Const., 2022). Estas disposiciones buscan promover la transparencia, la eficacia y el bienestar comunitario de la gestión de los recursos municipales.

CAPITULO 3. EL ÁREA DE TESORERIA EN EL H. AYUNTAMIENTO DE TIXTLA DE GUERRERO

En el presente capítulo se abordará el área de Tesorería en el H. Ayuntamiento de Tixtla de Guerrero, un municipio ubicado en el Estado de Guerrero con relevancia histórica en el proceso independentista mexicano. Para comprender el contexto en el que opera esta área, se menciona la descripción del municipio de Tixtla, destacando la importancia que tiene como entidad local y el compromiso con el desarrollo municipal. Además, se analizará las estructura y funciones del ayuntamiento municipal, centrándonos específicamente en el área de tesorería y el papel fundamental que tiene en la gestión financiera del municipio. Se analizará en que consiste el Plan de Desarrollo Municipal durante el periodo 2018 - 2021, en el cual establece las metas y estrategias para el crecimiento y mejoramiento de la localidad. Finalmente, se ofrece un panorama actual de la administración y estructura en la Tesorería, identificando los retos y oportunidades presentes. El objetivo es proporcionar una comprensión integral del papel de la Tesorería en la administración municipal y la contribución al desarrollo local.

3.1 El municipio de Tixtla de Guerrero.

Es importante señalar que el municipio de Tixtla presentó relevancia histórica en México con las transformaciones más significativas desde el siglo XIX hasta el siglo XX. Sucesos importantes desde el inicio de la guerra de la independencia como las batallas entre las tropas insurgentes y realistas, y la incorporación a la Capitanía General del Sur en 1842 tras la independencia. Fue designada como la primera capital de Guerrero y el lugar donde se redactó la primera Constitución del Estado de Guerrero, luego se presenta también la conflictiva transferencia de la capital del estado a Chilpancingo en 1871 y la integración del movimiento revolucionario en la ciudad a principios del siglo XX. Tixtla fue testigo de numerosos cambios de poder y conflictos políticos, incluyendo la disputa entre Francisco O. Arce y Vicente Jiménez y la manifestación de apoyo al general Álvaro Obregón contra el gobierno de Venustiano Carranza (Antología de la ciudad de Tixtla, Guerrero, 2010).

A pesar de la importancia política e histórica, ha atravesado una serie de transformaciones en estatus y función a lo largo de los años. Originalmente destacada como un centro clave en la lucha por la independencia de México, Tixtla se convirtió en un importante centro

político al ser nombrada capital del estado de Guerrero. Sin embargo, posteriormente perdió esta designación en favor de Chilpancingo debido a conflictos internos. A lo largo de estos cambios, la ubicación geográfica y posición política y social dentro del estado y del país han sido factores muy dinámicos. Como lo señala Ramírez (2006), "Tixtla de Guerrero ha funcionado históricamente como centro articulador de la actividad socioeconómica de la región centro del Estado de Guerrero" (p. 51). Este papel de Tixtla como eje socioeconómico ha sido una constante, a pesar de las fluctuaciones en la política y administrativa.

Indudablemente Tixtla es rica en tradiciones religiosas que han evolucionado hasta convertirse en parte de la identidad cultural del lugar. En las festividades más tradicionales como el día de muertos o la festividad religiosa de la Virgen de la Natividad, se destacan las danzas tradicionales, la construcción de arco artesanal y el consumo de mezcal.

Es un municipio que tiene características propias y similares a las de los municipios que conforman el estado de Guerrero. Tiene una superficie de 290 kilómetros cuadrados, se localiza en la Sierra madre del sur, colindando con municipios (norte: Mártir de Cuilapan; sur: Mochitlán y Chilpancingo; oriente: Chilapa y Zitlala; y al poniente: Eduardo Neri y Chilpancingo), la cabecera municipal es la ciudad de Tixtla de Guerrero (Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática, 1998). El municipio cuenta con una población de 43 mil ciento setenta y un mil habitantes, de los cuales el 52.3% son mujeres (22,564) y el 47.7 % (20,607) son hombres (Gobierno de México, 2022).

El entorno en que se desenvuelve el H. Ayuntamiento de Tixtla comparte características comunes con otros municipios del estado de Guerrero, lo cual sugiere que puede haber similitudes en términos de desafíos y oportunidades administrativas y financieras. Los datos demográficos son relevantes para comprender la magnitud de la población a la que el ayuntamiento debe atender y brindar servicios en términos financieros y administrativos.

En el Censo Económico del 2019, se identificaron los sectores económicos de Tixtla más relevantes como el comercio al por menor, la industria manufacturera y el servicio de alojamiento temporal, de preparación de alimentos y bebidas típicas de la región, estos indicadores económicos permiten conocer las actividades económicas que tiene la región, lo que puede influir en la generación de ingresos y en las políticas financieras del municipio (Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática, 2019). Los datos del INEGI

presentan una población económicamente activa que se divide entre los sectores primario, secundario y terciario, destacando este último con un 46.61 %. La economía de Tixtla principalmente se ha basado en la agricultura, la ganadería y la industria. Se cultivan una variedad de productos, incluyendo maíz, jitomate, rábano, col, lechuga, calabacita, cebolla y frijol. En cuanto a la ganadería, el ganado mayor como el menor, lo que incluye desde el ganado vacuno hasta las aves de engorda. La actividad industrial de Tixtla se compone de molinos de nixtamal, tortillerías, panaderías y fábricas de productos metálicos y de cuero.

Las áreas laborales con mayor cantidad de personas se centraron en los trabajadores del cultivo de maíz y frijol, aquellos que brindan apoyo en las actividades agrícolas y los empleados en ventas, despachadores y dependientes en comercios.

Esto indica que, aunque hay una participación considerable de las mujeres en la fuerza laboral, los hombres todavía representan la mayoría. Esto puede ser un reflejo de las dinámicas culturales y sociales locales, pero también puede señalar áreas de oportunidad para mejorar la igualdad de género en el empleo. Los datos indican que la agricultura y el comercio son sectores económicos importantes en Tixtla. Los trabajos en el cultivo de maíz y frijol, así como los trabajos de apoyo en actividades agrícolas, sugiere que la economía local depende en gran medida de estas industrias agrícolas. Los empleados de ventas y comercio también representan una parte importante la fuerza laboral, lo que indica una economía local sólida.

A nivel estatal, la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE, 2022), muestra que hay más hombres (57.7%) que mujeres (43.3%) ocupados en el estado. Según la PEA (población económicamente activa), de un total de 3.541 millones de habitantes en Guerrero, 1.6 millones son económicamente activos, lo que representa el 61.9% de la población. Esto significa que más de la mitad de la población participa en actividades laborales que contribuyen a la economía del estado. En cuanto a la tasa de desocupación, fue del 0.81% (equivale a 12.9 mil personas) representando una disminución de 0.91 puntos porcentuales respecto al trimestre anterior (1.72%). Estos datos que corresponden a nivel estado de Guerrero, no se dispone la información a nivel municipal.

No obstante, el Censo General de Población y vivienda del INEGI (2020) para el municipio de Tixtla, nos permite conocer una desagregación más específica del estado laboral de la

población:

Se registraron 4,289 personas trabajando por cuenta propia, de las cuales 2,616 (6.06%) son hombres y 1,672 (3.87%) son mujeres. Esto podría sugerir una tendencia en el municipio de Tixtla donde los hombres son más propensos a establecer y manejar el negocio o emprendimiento que las mujeres.

Además, se contabilizaron 1,309 trabajadores familiares sin remuneración, siendo 963 (2.23%) hombres y 346 (0.80%) mujeres. Esto podría estar indicando una práctica cultural en la que los hombres están más involucrados en los negocios familiares.

Por último, 538 personas no especificaron estado laboral, de los cuales 286 (0.66%) son hombres y 252 (0.58%) son mujeres. En este grupo la diferencia entre hombres y mujeres es mínima. Esto sugiere que hay una pequeña porción de la población cuyo estado laboral es incierto o no se ha informado. En general. Los datos muestran, que, en todas las categorías, los hombres están más representados que las mujeres. Esto puede indicar la necesidad de políticas orientadas a mejorar la participación de las mujeres en el mercado laboral y a diversificar las oportunidades económicas fuera de los sectores agrícola y de ventas.

En suma, Tixtla es un microcosmos de Guerrero, que refleja tanto los retos como las oportunidades que enfrenta el estado. El camino hacia el progreso implica la adopción de medidas para aumentar la inclusión laboral, especialmente para las mujeres, diversificar la economía local y adaptarse a las demandas cambiantes del mercado laboral. La historia y las tradiciones de Tixtla, combinadas con un enfoque en la innovación y la adaptabilidad, pueden preparar al municipio para un futuro próspero.

3.2 El Plan Municipal de Desarrollo del H. Ayuntamiento de Tixtla 2018 – 2021.

El Plan Municipal de Desarrollo del Honorable Ayuntamiento de Tixtla durante el periodo 2018 - 2021 es un instrumento clave que, según como lo define el Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal (INAFED, 2014), juega un rol fundamental en la unión de esfuerzos y acuerdos entre las comunidades, los ciudadanos organizados y los ayuntamientos. Estos planes no solo promueven la participación ciudadana y la cooperación, sino que también establecen vínculos de coordinación con los gobiernos estatal y federal. Así, los objetivos de estos planes de desarrollo se centran en convertir

las necesidades y demandas sociales en estrategias concretas que se integran al desarrollo comunitario, buscando alinear y concertar las distintas acciones que se implementarán en el municipio.

Con el fin de relacionar las ideas presentadas por Aguilar Villanueva (2012) con el contexto del Plan Municipal de Desarrollo del H. Ayuntamiento de Tixtla 2018 - 2021, es relevante considerar el análisis. Se enfatiza que los planes de acción del gobierno, al igual que el Plan Municipal de Desarrollo, están estructurados por leyes. Estas leyes no solo definen los ámbitos de la acción social, sino que también fomentan la participación ciudadana. Según Aguilar, en la implementación de políticas públicas, las acciones del gobierno y de los ciudadanos se entrelazan, variando según la naturaleza del problema público que se esté abordando, ya sea a través de políticas regulatorias, prescriptivas o incluso prohibitivas de ciertas conductas.

Se destaca que los planes de acción gubernamentales son políticas que se moldean y rigen por las leyes. Esta perspectiva resalta que dichas políticas no solo están fundamentadas en un conjunto de normativas establecidas, sino que también poseen una estructura definida. Este enfoque legal asegura la legitimidad de las políticas y ofrece un marco claro para la implementación y evaluación. En otras palabras, las acciones del gobierno están intrínsecamente vinculadas a las leyes existentes, lo que garantiza que se lleven a cabo de manera ordenada y con una base legal sólida.

Así también reconoce que las políticas determinan los campos de acción social donde se incluye la participación ciudadana. Esta es una afirmación importante que reconoce la interacción dinámica entre las políticas gubernamentales y las actividades sociales. Al reconocer la relevancia de los ciudadanos en este proceso, se sugiere una visión democrática y participativa de la toma de decisiones, donde la aportación de los ciudadanos es esencial. Las acciones del gobierno y los ciudadanos se combinan de acuerdo con el tipo de problema público que se aborda.

Así como el Plan Municipal de Desarrollo Municipal (PDM, en adelante) es un documento oficial y público, que define las estrategias y metas municipales en base a un diagnóstico social y económico de la comunidad, estableciendo la participación ciudadana y la conformidad con las leyes diferentes leyes federales, estatales y municipales, de manera

similar, el artículo 26 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos complementa esta visión. Este artículo, específicamente en el apartado A, detalla las directrices para la planificación y programación del desarrollo a nivel nacional, subrayando la importancia de un enfoque democrático en la planificación que fomente un crecimiento económico sólido, dinámico y equitativo, reafirmando los principios de independencia y democracia en todos los aspectos de la vida nacional (CPEM, art,26 2022).

Este enfoque constitucional hacia el desarrollo y la planificación es fundamental para entender cómo México busca avanzar y crecer como nación, estableciendo las bases para el desarrollo a todos los niveles, incluyendo el municipal.

En el marco del "Plan Municipal de Desarrollo del H. Ayuntamiento de Tixtla 2018 - 2021", es esencial también entender las directrices que establece la Ley de Planeación del Estado de Guerrero de 2019, particularmente en el Capítulo III, Artículos 11 y 12, que se enfocan en la estructura y contenido de los Planes Municipales de Desarrollo (PMD). Estos artículos ofrecen una visión completa y estratégica para la elaboración de estos planes.

De acuerdo con el Artículo 11, cada PMD debe contener una sección general y un plan específico para las inversiones. Esta disposición indica que los planes deben abarcar tanto la visión y estrategias generales de desarrollo como las necesidades más concretas en términos de financiamiento e inversión.

En relación con esto, el artículo 12 describe con más detalle la sección general del plan. Esta parte debe empezar con un diagnóstico completo que examine la situación actual del municipio en una variedad de áreas políticas importantes, abarcando al menos doce sectores distintos. Estos sectores incluyen desde gobernabilidad y demografía, pasando por la gestión administrativa y la infraestructura, hasta la seguridad pública, la educación, la salud, la industria, el comercio, el turismo, el desarrollo rural, el medio ambiente y la igualdad de género. Este diagnóstico es fundamental, ya que proporciona una base de datos y análisis exhaustivos que son necesarios para una planificación del desarrollo municipal efectiva y bien informada.

Continuando con el análisis del Plan Municipal de Desarrollo y las directrices establecidas en la Ley de Planeación del Estado de Guerrero, es importante destacar que la parte general del plan debe ser exhaustiva y bien estructurada. Debe incluir los objetivos

municipales y sectoriales que surgen del diagnóstico general; metas a mediano y largo plazo; y los procedimientos y mecanismos generales para la consecución. Además, el plan debe detallar las estrategias y políticas económicas, sociales y ambientales que orientarán la acción gubernamental, así como establecer las formas, medios e instrumentos para integrar la planificación municipal con los planes de desarrollo nacional, regional y estatal. Este enfoque detallado y sistemático hacia la planificación del desarrollo municipal evidencia un compromiso con la toma de decisiones informadas y basadas en datos concretos, y con la planificación estratégica pensada para el futuro. Al mismo tiempo, al requerir que se tenga en cuenta una amplia gama de áreas políticas, la ley demuestra una visión completa y multidimensional del desarrollo municipal, asegurando que todas las facetas de la vida comunitaria sean consideradas en la creación de un plan de desarrollo bien integrado y efectivo.

En línea con el análisis del "Plan Municipal de Desarrollo 2018 – 2021 del gobierno de Tixtla de Guerrero", es importante destacar el enfoque que se menciona en el prólogo. Este documento subraya fuertemente la importancia de un gobierno responsable, humano y transparente. Durante este periodo, se plantea como objetivo prioritario impulsar el desarrollo de Tixtla y las comunidades. Esto se lograría mediante la creación de una red de cooperación que involucre a autoridades locales, instituciones, asociaciones profesionales y organizaciones de la sociedad civil. La finalidad de esta red es que el gobierno municipal pueda ofrecer soluciones efectivas a los retos en áreas clave como un gobierno eficiente y transparente, el desarrollo social y humano, la salud integral, el desarrollo económico, la infraestructura y el desarrollo urbano, así como la seguridad y la justicia. Estos aspectos constituyen los ejes estratégicos centrales de la administración del gobierno durante el periodo mencionado, reflejando un compromiso con el avance integral y la mejora de la calidad de vida en la comunidad.

Es relevante explorar más a fondo el documento. Según el plan de Tixtla (2018 -2021), la misión del gobierno se centra en comprometerse con la excelencia, la inclusión y la innovación. Esto se traduce en el esfuerzo por brindar iniciativas estratégicas a los ciudadanos, mejorar la infraestructura y los servicios públicos, y promover el progreso en áreas rurales. Por otra parte, la visión del plan busca establecer un modelo de crecimiento

sostenible que beneficie tanto a la sociedad como a la economía del municipio, respetando la identidad cultural y mejorando el nivel de vida de los habitantes. En línea con estos objetivos, el plan define varios ejes clave que incluyen:

1. Un gobierno innovador, eficiente y transparente.
2. El desarrollo integral de la salud.
3. La inclusión en el desarrollo social y humano.
4. La seguridad y la justicia integral.
5. El desarrollo económico sustentable.
6. La infraestructura y el desarrollo urbano.

Estos ejes representan los pilares fundamentales sobre los cuales el gobierno de Tixtla planea construir y mejorar la comunidad, reflejando un enfoque holístico y multidimensional para el desarrollo municipal.

Durante el periodo 2018 al 2021, la administración del gobierno municipal de Tixtla puso un especial énfasis en el primer eje estratégico del plan de desarrollo, dedicándose activamente a promover la educación medioambiental. Esto incluye la implementación de un horario específico para la recolección de residuos y la organización de campañas de limpieza en colaboración con la sociedad civil, instituciones educativas, delegaciones y el consistorio. Además, se ha puesto un enfoque considerable en fomentar la participación ciudadana en la solución de problemas relacionados con los servicios públicos y en estimular el desarrollo de actividades culturales y deportivas dentro de la comunidad, reforzando así el tejido social y la calidad de vida en Tixtla (p.70-76).

Siguiendo con el análisis del Plan de Desarrollo Municipal de Tixtla, el segundo eje se centra en el desarrollo integral de la salud, donde la administración gubernamental reconoce la responsabilidad de cumplir con las demandas sociales en materia de salud, tal como lo garantiza el artículo 4º de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. En este contexto, el plan detalla la implementación de campañas de higiene y salud, así como estrategias para la prevención de enfermedades crónicas degenerativas (ECD) en la comunidad. También destaca la importancia de ofrecer consultas médicas gratuitas y ampliar los horarios de atención en los servicios de salud. Además, el

documento refleja el compromiso del gobierno municipal de crear espacios públicos accesibles para personas con discapacidades y de promover el bienestar animal, incluyendo el cuidado de animales abandonados y mascotas, a través de campañas específicas (p.78-83).

Continuando con la revisión del Plan de Desarrollo Municipal de Tixtla, el tercer eje aborda la integración al progreso social y humano, enfatizando la importancia de que la administración gubernamental garantice una educación accesible para todos, fomente la unidad social y respete las tradiciones y valores locales. En esta línea, el ayuntamiento se compromete a coordinar los programas estatales y federales para mejorar la infraestructura escolar y ofrecer a los docentes cursos y talleres que potencien la calidad educativa y el rendimiento estudiantil. Además, el plan incluye el compromiso de promover las diversas expresiones culturales del municipio, como la música, la danza, la pintura, la literatura, la oratoria, la gastronomía y las artesanías. Finalmente, se hace énfasis en la importancia de destacar la riqueza histórica y cultural de Tixtla, mediante la promoción de la cultura, museos, sitios históricos y zonas arqueológicas, subrayando la riqueza patrimonial del municipio (p. 84-91).

Siguiendo con la revisión del Plan de Desarrollo Municipal de Tixtla, el cuarto eje del plan responde a un objetivo clave del Plan de Desarrollo del Estado de Guerrero 2016- 2021 (2016), enfocándose en la reducción de la pobreza, la marginación y las disparidades en el desarrollo humano. La administración de Tixtla (2018) reconoce la importancia de ejecutar campañas y conferencias para preparar a la población ante desastres naturales, una prioridad dada la frecuencia de contingencias en la región. Se enfatiza la necesidad de actuar en lugares donde los asentamientos humanos se ubican en zonas de alto riesgo. En este eje, la participación ciudadana se incorpora para la realización de acciones integrales destinadas a la prevención de delitos, accidentes, la mejora de la educación vial y la atención de personas con discapacidad (p. 92-97).

El quinto eje, enfatiza en el desarrollo económico sostenible, donde el gobierno de Tixtla se compromete a mejorar la calidad de vida de los habitantes a través de la generación y acumulación de riqueza a nivel regional y personal. En la región, se utilizarán eficientemente los recursos asignados para la producción de bienes y servicios, se planea

un desarrollo rural con crecimiento económico sostenible que protege los recursos naturales y mantiene la capacidad de la naturaleza para asegurar el acceso a alimentos para la población.

Este plan de desarrollo se compromete a ejecutar programas que promuevan el financiamiento de los sectores agrícolas, mejorar la producción regional, implementar mejores sistemas de riego e involucrar la participación ciudadana en la reforestación de plantas autóctonas de la región, como el maguey y árboles maderables.

El último eje, referente a la infraestructura y el desarrollo humano, enfrenta uno de los mayores desafíos: la planificación de obras. La gestión y planeación territorial, ambiental y urbana contempla la realización de acciones en espacios públicos que se encuentren en mal estado, la restauración y mantenimiento de áreas verdes, la finalización de obras inacabadas o en mal estado y la atención a la contaminación de mantos acuíferos; estos son temas que la población demanda que el gobierno municipal aborde mediante estrategias sostenibles (Gobierno Municipal de Tixtla de Guerrero, 2018).

Lo anteriormente expuesto es un análisis que define la importancia de trazar una ruta de acciones planeadas que serán el compromiso del gobierno municipal en turno hacia la población que gobierna, tomando en cuenta todas las áreas administrativas que se encuentran dentro del ayuntamiento.

El análisis del "Plan Municipal de Desarrollo del Ayuntamiento de Tixtla 2018 - 2021" concluye destacando que una administración financiera eficiente y transparente es esencial para la ejecución de todas las medidas y programas propuestos. En este contexto, el desarrollo económico sostenible, un eje estratégico del plan, subraya la necesidad de utilizar los recursos financieros de manera eficaz para producir bienes y servicios, fomentar un crecimiento económico que cuide los recursos naturales y asegure la seguridad alimentaria. La implementación de programas que fortalecen el financiamiento del sector agrícola y mejoran la producción regional, así como la modernización de los sistemas de riego, resaltan el rol crítico de la Tesorería en la administración pública. Además, la asignación adecuada de fondos para la inversión en infraestructura y el desarrollo humano es un reflejo directo de la importancia de una planificación financiera minuciosa. Por lo tanto, el plan de Tixtla no solo dirige las acciones gubernamentales, sino que también sirve

como un marco para la toma de decisiones financieras a nivel municipal, resaltando la indispensable gestión prudente y estratégica de las finanzas por parte de la Tesorería para garantizar la implementación exitosa del plan y el progreso continuo de la comunidad de Tixtla.

3.3 El Ayuntamiento de Tixtla de Guerrero

Tal como se ha observado en esta investigación, el ayuntamiento es una estructura de gobierno local en la cual se integran diferentes miembros con responsabilidades específicas, elegidos democráticamente para gestionar los asuntos municipales.

El organigrama del gobierno municipal de Tixtla (2018 - 2021) ilustra la estructura organizativa y la distribución de responsabilidades dentro del Ayuntamiento como se muestra en el anexo A (Gobierno Municipal de Tixtla, 2018).

1. Honorable Cabildo Municipal.

La cúspide de la estructura administrativa es la Presidencia Municipal, que se divide en varias áreas y direcciones:

- Secretaría Particular.
- Coordinación de Proyectos Estratégicos.
- Asesor General.
- Dirección de Comunicación Social.
- Dirección de Planeación y Evaluación al Desempeño.
- Patronato del Sistema para el Desarrollo Integral de la Familia (DIF) con subdirecciones dedicadas a la equidad de género y a la atención a la diversidad sexual.
- Procuraduría para la Protección de Derechos de Niños, Niñas y Adolescentes.
- Unidad Básica de Rehabilitación.
- Secretaría General con Oficialía de Registro Civil, Dirección de Gobernación Municipal, y Archivo General.
- Oficialía Mayor que administra los Recursos Humanos, Adquisiciones y Recursos Materiales, Informática, y Servicios Generales.

- Tesorería con departamentos de Ingresos, Egresos, Programación y Presupuesto, y Cuenta Pública.
- Unidad de Transparencia y Acceso a la Información.
- Cronista Municipal.
- Órgano de Control Interno.
- Direcciones de Asuntos Jurídicos, Desarrollo Rural, Desarrollo Económico y Turismo, Artes, Cultura y Actividades Cívicas, Asuntos Indígenas y Atención a Comunidades y Migrantes, Bienestar, Educación, Juventud, Salud, Cultura Física y Deportes, Obras Públicas, Agua Potable y Alcantarillado, Servicios Públicos.

En la cima de la estructura administrativa se encuentra la Presidencia Municipal, dividida en varias direcciones y áreas. Cada una de estas áreas se encarga de diferentes aspectos de la administración, desde la equidad de género hasta la protección de los derechos de los niños y adolescentes, pasando por áreas de desarrollo económico y turismo, entre otros. Esta estructura diversificada es un reflejo de la variedad de necesidades y desafíos que enfrenta la comunidad.

Por otro lado, el cuerpo de Regidores y la Sindicatura son dos componentes clave de la administración. Los regidores, encargados de diferentes áreas, juegan un papel crucial en la toma de decisiones y la supervisión de los servicios municipales. La Sindicatura, además, tiene la responsabilidad de supervisar y auditar la administración del Ayuntamiento, garantizando transparencia y responsabilidad.

2. Regidurías

El cuerpo de Regidores está compuesto por ocho miembros, cada uno responsable de un área específica:

- Desarrollo Urbano, Obras Públicas y Comercio.
- Desarrollo Rural y los Derechos de las Niñas, Niñas y Adolescentes.
- Salud Pública y Cultura.
- Asuntos Indígenas Atención y Participación Social de Migrantes.
- Equidad de Género.

- Educación y Juventud.
- Medio Ambiente, Recursos Naturales.
- Fomento al Empleo.

3. Sindicatura

La Sindicatura se encarga de la supervisión y fiscalización del Ayuntamiento. Incluye:

- Dirección de Seguridad Pública.
- Subdirección de Tránsito Municipal.
- Coordinación de Protección Civil.
- Coordinación de Prevención de Riesgos Hidrogeológicos.
- Subdirección de Prevención Social del Delito.

En general, el ayuntamiento funciona como un organismo democrático y representativo encargado de la administración y la gestión municipal. La estructura del Ayuntamiento de Tixtla de Guerrero refleja el compromiso de la administración con la prestación de servicios en la comunidad. En este sistema, la Tesorería desempeña un papel crucial en la administración de las finanzas públicas. El funcionamiento eficaz y transparente es esencial para la estabilidad financiera y el desarrollo del municipio.

3.4 El área de Tesorería del H. Ayuntamiento de Tixtla de Guerrero.

La Tesorería de Tixtla es el área de la administración municipal responsable de recolectar todos los impuestos, derechos y demás ingresos que corresponden al Ayuntamiento según las leyes. El trabajo que hace es indispensable para que el gobierno local pueda obtener los recursos económicos necesarios y así brindar servicios públicos a la población del municipio.

La Tesorería custodia el dinero, hace los pagos aprobados, lleva la contabilidad y se asegura que no haya corrupción ni malos manejos de los fondos de la comunidad. Cumple las reglas que pone el Cabildo sobre cómo y en qué gastar cada año. Esta dirección del Ayuntamiento juega un rol central en el manejo ordenado y transparente de las finanzas. De esa forma puede garantizar que cada peso recaudado se utilice de modo efectivo en las necesidades más apremiantes de los ciudadanos de Tixtla.

Conformada por subdivisiones la Tesorería Municipal de Tixtla se distribuye de la siguiente manera (Treasurería Municipal de Tixtla, 2022):

Treasurería:

1. Departamento de Ingreso.
2. Departamento de Egresos.
3. Área de Programación y Presupuesto.
4. Área de Cuenta Pública.

La plantilla de profesionales que componen la Treasurería consiste en:

1. El Tesorero Municipal.
2. El Contador General.
3. Un Auxiliar Contable.
4. Cuatro Auxiliares Administrativos.
5. Dos Cajeros.

Es importante destacar que la Treasurería Municipal es una división esencial dentro de la administración del Ayuntamiento de Tixtla es de relevancia sustancial para las responsabilidades más significativas del mismo. De esta unidad comprenden la gestión de la contabilidad municipal, la formulación anual de la ley de ingresos y el presupuesto de egresos, la preservación del patrimonio y la orientación de los recursos disponibles para la implementación de los planes, programas y metas que conforman el plan municipal de desarrollo.

Esta área es fundamental para el manejo adecuado del dinero del municipio y no trabaja sola; la labor está estrechamente vinculada con los planes de desarrollo tanto del municipio como del estado. Bajo el Objetivo 1.2 del Plan Estatal de Desarrollo 2016-2021 (2016) busca construir una “administración moderna, eficiente y con equidad de género” (p.37). Para ello, la Estrategia 1.2.1 del documento aboga específicamente por “ejercer responsablemente las finanzas públicas como política estratégica para una administración eficiente” (p.37).

En resumen, la Treasurería juega un rol vital en la administración pública de Tixtla de

Guerrero, asegurando que los recursos se gestionen con transparencia, eficiencia y responsabilidad. La operación exitosa es clave para alcanzar las metas de desarrollo y mejorar la calidad de vida de los habitantes del municipio.

3.5 Panorama de la administración y estructura en la tesorería del H. Ayuntamiento de Tixtla de Guerrero. 2018 - 2021.

La administración de la Tesorería del H. Ayuntamiento de Tixtla de Guerrero presenta una serie de retos que afectan la eficiencia y transparencia en el manejo de las finanzas del municipio. Estos desafíos son compartidos por muchas administraciones municipales, lo que apunta a problemas estructurales más amplios en la administración financiera pública en la región.

La Tesorería, aunque cuenta con una estructura organizativa claramente definida con departamentos de Ingreso, Egresos, Programación y Presupuesto y Cuenta Pública, parece sufrir una falta de claridad en la definición de roles y responsabilidades. El personal, compuesto por un Tesorero Municipal, un Contador General, un Auxiliar Contable, cuatro Auxiliares Administrativos y dos Cajeros, realiza las funciones basándose en instrucciones verbales, en lugar de tener descripciones de trabajo claramente definidas y documentadas.

Los cambios de administración con frecuencia introducen personal con poca experiencia en el sector público, lo que podría contribuir a la falta de conocimientos institucionales y a la confusión sobre el propósito y los objetivos del departamento. Sin una misión y visión claramente definidas y comunicadas, los empleados pueden carecer de una comprensión clara de las metas y prioridades de la Tesorería, lo que puede dificultar la capacidad para realizar las tareas de manera eficaz y eficiente.

Se perciben problemas de organización interna y asignación de roles. Los empleados llevan a cabo tareas que no están en consonancia con los roles designados y, a menudo, siguen las órdenes de múltiples superiores. Esto genera retrasos y desorden en la realización de las tareas correspondientes a cada departamento.

En el entorno físico de la tesorería, la falta de señalización clara para indicar departamentos específicos, como ingresos, egresos, programación y presupuesto, y cuenta pública, añade confusión para aquellos que buscan asistencia o servicios de estos departamentos.

Para mejorar la administración de las finanzas públicas, el ayuntamiento ha contratado los

servicios de una empresa privada de software contable, SUINPAC (Despacho Contable). Aunque el despacho provee capacitación al personal del ayuntamiento, en la práctica, el manejo de las finanzas del municipio sigue siendo principalmente controlado por SUINPAC.

El software de SUINPAC, con las múltiples funciones como la contabilidad, la administración de inventario, los pagos, la gestión de obras públicas, la nómina, los ingresos propios y la cuenta pública, busca proporcionar una plataforma integral para la administración financiera del municipio. El software también busca proporcionar trazabilidad completa de las operaciones financieras, lo que podría mejorar la eficiencia y la transparencia de las operaciones financieras del municipio.

El uso del software contable es un intento de modernizar y hacer más eficiente la gestión financiera del municipio. Aunque la capacitación está disponible, parece que la dependencia del software ha transferido el control efectivo de las finanzas municipales a depender de un despacho contable privado, en lugar de residir completamente en las manos de los funcionarios municipales capacitados.

El reto que enfrenta el Ayuntamiento de Tixtla es común en muchos ayuntamientos que luchan por gestionar de manera eficiente las finanzas públicas a través de las tesorerías. La Auditoría Superior del Estado de Guerrero ha detectado inconsistencias en la gestión de las finanzas públicas municipales en cada ciclo fiscal en diversos municipios del estado. Como resultado, ha surgido la necesidad de reorganizar y modernizar la administración financiera municipal.

La Tesorería del Ayuntamiento de Tixtla de Guerrero está lidiando con varios obstáculos que complican el funcionamiento efectivo. Entre los problemas más destacados está la falta de manuales claros y actualizados que especifiquen las tareas y responsabilidades de cada puesto, lo que provoca desorden y confusión entre el personal. Además, es común que personas sin experiencia previa en el sector público ocupen cargos clave en la tesorería, especialmente después de las elecciones, lo que dificulta la construcción de una experiencia institucional sólida y la continuidad de las buenas prácticas financieras.

También hay una señalización deficiente dentro de la tesorería, lo que significa que tanto los ciudadanos como los empleados municipales tienen dificultades para localizar las

diferentes áreas y saber a dónde ir para realizar trámites o resolver dudas. Esta situación pone de manifiesto la necesidad de una mejor organización física y visual de los espacios. Aunque se han hecho esfuerzos para modernizar y mejorar estos procesos, como la adopción de un nuevo software de gestión financiera y la contratación de servicios de contabilidad externos, aún hay un gran potencial de mejora. Específicamente, se requiere una mejor organización interna y una distribución de roles más clara dentro de la Tesorería para asegurar que las finanzas públicas se manejen con la mayor eficacia y transparencia posible.

CAPITULO 4. METODOLOGÍA PARA EL ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Este capítulo expone la metodología cualitativa adoptada para el análisis y la discusión de los resultados obtenidos en el estudio sobre la administración de las finanzas públicas en el H. Ayuntamiento de Tixtla de Guerrero durante el período 2018-2021. Enfocado en una investigación participativa, este enfoque permite no solo comprender las estructuras y prácticas actuales, sino también identificar oportunidades de mejora en la gestión financiera municipal. A través del marco metodológico de investigación-acción, el estudio se involucra profundamente con los procesos internos de la Tesorería, permitiendo una interacción directa con los participantes y una observación cercana de la dinámica administrativa y financiera. Las categorías de análisis, estructuradas en torno a las prácticas administrativas y la situación actual de la Tesorería, se fundamentan en los aportes teóricos de autores clave como Max Weber, Henri Fayol y Teresita Rendón, quienes proporcionan una perspectiva crítica sobre la burocracia, la gestión organizativa y las políticas de finanzas públicas.

4.1 Marco Metodológico.

Este estudio tiene como propósito presentar un análisis de la administración financiera llevada a cabo por la Tesorería del Ayuntamiento de Tixtla de Guerrero durante el periodo 2018 -2021. Busca obtener una comprensión profunda tanto de las prácticas administrativas y la estructura organizativa que influyen en el manejo financiero de la Tesorería. Para lograr este objetivo, este trabajo adopta un enfoque metodológico cualitativo, enmarcado dentro de la metodología de investigación-acción.

La selección del marco metodológico obedece a una adaptación propia del problema de investigación, el cual ha sido valorado con el equipo asesor, con el propósito de identificar las categorías de análisis que se establecieron para esta investigación las cuales son: prácticas de gestión financiera y estructura administrativa en la Tesorería municipal.

La elección de un enfoque cualitativo se basa en la necesidad de capturar la complejidad de las prácticas de gestión financiera y la estructura administrativa de manera integral, permitiendo una comprensión profunda de los fenómenos estudiados. Además, este enfoque facilita el análisis de las percepciones, experiencias y significados que los actores

clave (Tesorero, Contador y Auxiliares) atribuyen a las prácticas y estructuras organizativas. La metodología de investigación-acción se destaca por la finalidad de comprender y resolver problemáticas específicas de una colectividad vinculadas a un ambiente como el grupo, programa, organización o comunidad. Esta aproximación se centra en aportar información que guíe la toma de decisiones para proyectos, procesos y reformas estructurales, con un especial énfasis en propiciar el cambio social y transformar la realidad en diversos ámbitos como el social, educativo, económico y administrativo. De este modo, se busca que las personas involucradas tomen conciencia del papel que desempeñan en el proceso de transformación, alineándose con los objetivos de este estudio de no solo entender las prácticas y estructuras existentes sino también de identificar oportunidades para la mejora y optimización futura de la gestión financiera municipal (Hernández Sampieri et ál., 2014).

4.2 Diseño de la Investigación

El diseño de investigación se basa en la metodología de la investigación-acción, seleccionada por la capacidad de involucrar activamente a los sujetos de la investigación en el proceso de recogida y análisis de datos. Esta decisión se fundamenta en la convicción de que los trabajadores de la Tesorería poseen conocimientos y experiencias únicos que pueden ofrecer valiosas perspectivas sobre las prácticas administrativas y la eficacia de la administración financiera en el Ayuntamiento de Tixtla de Guerrero.

En términos concretos, este diseño implica la observación directa de las operaciones diarias de la Tesorería, la participación en diversas tareas y actividades, el análisis de los procedimientos administrativos y financieros, y la revisión de documentos normativos y técnicos relevantes. Este conjunto de técnicas de recolección de datos permitirá obtener una visión integral y contextualizada de las operaciones financieras de la Tesorería.

La investigación-acción es especialmente útil cuando se busca no solo entender un fenómeno, sino también desarrollar estrategias para mejorar la situación analizada. En este caso, se pretende identificar y proponer elementos que contribuyan a mejorar la administración financiera del Ayuntamiento. La participación activa permitirá obtener una visión interna de las prácticas y dinámicas de la Tesorería, mientras que la observación participativa y el análisis documental proporcionarán un marco más amplio de la estructura, las normas y los procesos que rigen esta área.

4.3 Selección o ambiente inicial

El espacio geográfico seleccionado para el desarrollo de esta investigación es el área de tesorería del H. Ayuntamiento Municipal de Tixtla de Guerrero, centrando la atención en el periodo administrativo 2018-2021. La elección de Tixtla de Guerrero como objeto de estudio se fundamenta en la capacidad para reflejar las características comunes a la diversidad de municipios dentro del estado de Guerrero. Además, focalizar la investigación en este municipio facilita la descentralización de los estudios académicos que tradicionalmente se concentran en la capital del estado.

Específicamente, Tixtla de Guerrero presenta una dinámica de alternancia política que proporciona un contexto rico para analizar las prácticas administrativas y de gestión financiera en el marco de los cambios de administración, reflejando así retos y oportunidades que pueden ser extrapolables o comparables con otros municipios del estado. Este enfoque permite una comprensión más profunda de cómo los cambios políticos y administrativos impactan en la gestión de las finanzas públicas municipales, contribuyendo al objetivo general de identificar elementos clave para la mejora y optimización futura de la administración financiera municipal.

4.4 Sujetos de Investigación

Para esta investigación cualitativa sobre la administración de las finanzas públicas en el H. Ayuntamiento de Tixtla de Guerrero durante el período 2018-2021, se seleccionó una muestra compuesta por siete individuos directamente involucrados en la gestión financiera de la institución. Esta muestra incluye al Tesorero Municipal, el Contador General, un Auxiliar Contable y cuatro Auxiliares Administrativos. Estos sujetos fueron elegidos específicamente por el rol fundamental en la operación financiera del ayuntamiento, ofreciendo una visión integral desde diversas perspectivas dentro de la misma área de trabajo. Se priorizó a estos individuos debido a el acceso directo y manejo de la información financiera, lo cual los posiciona como actores clave para entender la dinámica y los retos de la gestión financiera municipal. La selección se basó tanto en la disposición voluntaria para participar como en la relevancia de las funciones dentro de la estructura de la tesorería. Sin embargo, dos Cajeros, quienes también forman parte de la plantilla de trabajadores de esta área y manejan transacciones financieras directamente, optaron por no participar en la

investigación. La decisión subraya la diversidad de perspectivas dentro de la tesorería y la importancia de considerar la voluntad individual al conformar la muestra de estudio.

4.5 Diseño del instrumento

Para esta investigación se aplicaron entrevistas de manera presencial (cara a cara), los participantes entrevistados se limitaban a describir las funciones y actividades encargadas (problemas o limitaciones).

Para este estudio cualitativo sobre la administración de las finanzas públicas en el H. Ayuntamiento de Tixtla de Guerrero, se diseñó un conjunto de instrumentos compuesto por entrevistas semiestructuradas y observación participativa. Las entrevistas semiestructuradas se seleccionaron por la flexibilidad para adaptarse a las respuestas de los entrevistados, permitiendo explorar en profundidad las experiencias, funciones, y percepciones sobre problemas o limitaciones en las tareas.

Estas entrevistas se llevaron a cabo de manera presencial, cara a cara, durante mayo y junio del año 2022, enfocándose en que los participantes describieran detalladamente las funciones y las actividades que realizan, junto con los desafíos enfrentados. La observación participativa y la bitácora de análisis complementaron este enfoque, registrando observaciones directas del ambiente de trabajo y la interacción entre los miembros del equipo de tesorería, proporcionando una perspectiva sobre la gestión financiera municipal.

4.6 Recolección de datos

La recolección de datos para este estudio se efectuó durante dos estancias profesionales en el área de tesorería del H. Ayuntamiento de Tixtla de Guerrero. La primera estancia, de mayo a julio de 2022, permitió realizar una observación participativa directa, marcada por un cambio significativo en el titular de tesorería. Este periodo estuvo influenciado por el contexto social y político local, aspectos que pudieron afectar las dinámicas y operaciones internas de la Tesorería.

En la segunda estancia, de octubre a diciembre de 2022, se continuó con la investigación, profundizando en el análisis del ambiente de trabajo y la interacción entre el personal. Durante este tiempo, se elaboró una propuesta de manual de organización para la Tesorería, apoyada por información de la Secretaría de Contraloría y Transparencia Gubernamental del Estado de Guerrero. Esta propuesta fue informada por la Subsecretaría de modernización administrativa, dirigida por el C.P. Carlos Atila Espinoza Damián, y la

dirección de desarrollo administrativo y mejora continua, a cargo del Mtro. Abraham José Noriega García. Este esfuerzo subraya la colaboración entre el municipio y el estado para fortalecer las capacidades administrativas y financieras de la Tesorería.

Durante la recolección de datos, a través de observación participativa y entrevistas semiestructuradas realizadas en dos estancias profesionales (mayo-julio 2022 y octubre-diciembre 2022), se identificó una necesidad crítica de mejorar las prácticas administrativas y de gestión financiera en la Tesorería del H. Ayuntamiento de Tixtla de Guerrero.

4.7 Resultados y análisis

En el marco de esta investigación, cuyo objetivo general es analizar la administración de las finanzas públicas en el H. Ayuntamiento de Tixtla de Guerrero durante el período 2018-2021, se han obtenido resultados significativos sobre las prácticas de gestión financiera y la estructura administrativa en la Tesorería. Estos hallazgos se derivan de un proceso de recolección y análisis de datos, orientado por los objetivos específicos.

La categoría de análisis para la investigación cualitativa se basa en los objetivos específicos planteados para la investigación, se enfocará en las "Prácticas de Gestión Financiera y Estructura Administrativa en la Tesorería". Esta categoría permite abordar integralmente los aspectos clave que busca explorar a través de la observación participativa, entrevistas semiestructuradas a actores clave del área de Tesorería como el Tesorero, Contador y Auxiliares. A continuación, se detalla cómo cada objetivo específico contribuye a esta categoría de análisis:

Tabla 1.

Contribución de los Objetivos Específicos a la Categoría de Análisis "Prácticas de Gestión Financiera y Estructura Administrativa en la Tesorería":

Objetivo específico	Contribución para análisis
1 Describir la estructura administrativa y los componentes de las finanzas públicas de un municipio.	Estructura Administrativa y Componentes Financieros: La descripción detallada de la estructura administrativa y los componentes de las finanzas públicas del municipio ofrecerá una comprensión profunda de la organización interna y los elementos que componen la gestión financiera en la Tesorería, incluyendo roles,

responsabilidades y la cadena de mando.	
2	<p>Analizar la normativa y disposiciones legales, incluyendo la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, la Ley de Coordinación Fiscal, y otras leyes estatales y municipales, para comprender cómo estas influyen y se reflejan en las prácticas de gestión financiera de la tesorería del H. Ayuntamiento de Tixtla de Guerrero.</p> <p>Influencia de la Normativa en la Gestión Financiera: Analizar las leyes y disposiciones legales relevantes permitirá entender el marco regulatorio que guía y limita las prácticas de gestión financiera de la Tesorería. Este análisis revelará cómo las normativas se traducen en prácticas concretas dentro del Ayuntamiento.</p>
3	<p>Conocer la estructura y situación actual de la Tesorería del Ayuntamiento de Tixtla de Guerrero. Investigar y comprender los procesos administrativos implementados en la tesorería durante el período 2018-2021, incluyendo análisis de los retos enfrentados y las estrategias empleadas para su superación.</p> <p>Procesos Administrativos y Desafíos: Conocer la situación actual de la Tesorería, así como investigar los procesos administrativos específicos implementados y los desafíos enfrentados durante el período de estudio, proporcionará una perspectiva realista sobre el funcionamiento diario, los obstáculos superados y las soluciones aplicadas para mejorar la gestión.</p>
4	<p>Registrar los elementos que contribuyen a producir un resultado eficiente en la Tesorería del Ayuntamiento de Tixtla de Guerrero.</p> <p>Factores de Eficiencia en la Tesorería: Registrar los elementos que han contribuido a lograr eficiencia en la Tesorería permitirá identificar buenas prácticas y estrategias exitosas que pueden ser modelo para futuras mejoras en la gestión financiera. Esta parte del análisis se enfoca en identificar claves de éxito y áreas de oportunidad basadas en la experiencia acumulada.</p>

Desde la perspectiva de la categoría "Prácticas de Gestión Financiera y Estructura Administrativa en la Tesorería", derivamos dos categorías principales de análisis cualitativo, fundamentales para comprender en profundidad la administración de las finanzas públicas y la estructura organizativa en el H. Ayuntamiento de Tixtla de

Guerrero. Estas categorías reflejan directamente los objetivos específicos planteados y se describen a continuación:

1. Categoría 1 (C1): Prácticas administrativas y de gestión financiera.
2. Categoría 2 (C2): Estructura y situación actual de la Tesorería.

Tabla 2

Análisis Comparativo de las Prácticas Administrativas y la Estructura Organizacional de la Tesorería.

Aspectos	Categoría 1 (C1): Prácticas administrativas y de gestión financiera.	Categoría 2 (C2): Estructura y situación actual de la Tesorería.
Estructura Administrativa y Componentes Financieros	Descripción de la organización y elementos clave de la gestión financiera en el municipio.	Estado actual y eficacia de la estructura organizativa.
Análisis de Normativa y su Impacto	Identificar el marco legal y su influencia en las operaciones financieras en el municipio.	
Procesos Administrativos Implementados (2018-2021)	Detalles sobre procedimientos específicos, desafíos y estrategias de superación.	
Elementos que Contribuyen a la Eficiencia	Identificación de prácticas exitosas para la mejora continua.	
Distribución de Funciones y Responsabilidades		Análisis de la asignación de tareas y claridad en roles y responsabilidades.
Claridad en Roles y Cargas de Trabajo		Análisis de la comunicación de expectativas y equidad en la carga de trabajo.
Disponibilidad de Recursos, Infraestructura y Equipos		Adecuación de los recursos disponibles para las operaciones financieras.
Identificación de Áreas de Oportunidad		Desafíos operativos y estratégicos, con propuestas de mejora.

A través de la observación participativa, entrevistas semiestructuradas a actores clave como el Tesorero, Contador y Auxiliares, se destacó la urgencia de clarificar roles y responsabilidades dentro de la Tesorería, lo cual es esencial para optimizar los recursos y aumentar la eficiencia operativa. Además, se descubrieron necesidades adicionales que subrayan la importancia de actualizar y adaptar las prácticas financieras a los estándares contemporáneos y legales vigentes.

El análisis de esta información cualitativa permitió identificar patrones y tendencias centrales respecto al manejo actual de las finanzas públicas en el Ayuntamiento y las medidas que podrían optimizarlo.

A partir de la información obtenida, se formuló la hipótesis de que la implementación de manuales administrativos estandarizados y programas de capacitación permanentes mejorarían la administración de las finanzas públicas municipales.

Hipótesis que surgió durante la investigación: La implementación de manuales administrativos estandarizados y programas permanentes de capacitación en gestión de las finanzas públicas municipales dirigidos a los funcionarios y personal del área de Tesorería, permitirá que a mediano plazo esta área asuma con eficiencia las facultades legales de recaudación, planeación y ejercicio del gasto público que actualmente realizan despachos privados externos en el Ayuntamiento de Tixtla de Guerrero.

Entre los hallazgos se encuentran la carencia de estrategias administrativas consolidadas, de manuales formales para estandarizar procesos y de descripciones claras de roles. También se detectó poca priorización de la capacitación estructurada del personal a pesar de reconocer su utilidad.

Entrevistas realizadas:

1. Primera entrevista: Tesorero del Ayuntamiento de Tixtla de Guerrero (Anexo C).

Tabla 3.

Contribución de las respuestas obtenidas por parte del Tesorero durante la entrevista con preguntas clave para la investigación.

Preguntas clave elaboradas.	Respuestas obtenidas.
<ol style="list-style-type: none"> 1. Sobre la estructura administrativa y componentes financieros municipales, ¿podría describir cómo está organizada la Tesorería y cuáles son los principales roles? 2. En cuanto a normatividad, ¿de qué manera han impactado las leyes locales y federales en los procesos de gestión financiera que llevan a cabo? 3. Respecto a procesos internos, ¿qué cambios relevantes han implementado en los últimos años en respuesta a problemas identificados? 4. Sobre distribución de funciones, ¿cómo aseguran actualmente que exista claridad y equilibrio en las cargas de trabajo del personal? 5. En términos de infraestructura, he notado ciertas deficiencias en el aspecto físico de la Tesorería, ¿tienen previsto abordar temas como señalización o renovación de equipos? 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estructura Administrativa y Roles Principales: La Tesorería está organizada en departamentos específicos: Ingresos, Egresos, Programación y Presupuesto, y Cuenta Pública. Mi rol principal como Tesorero es supervisar la recaudación de ingresos municipales, autorizar pagos, y asegurar una gestión financiera transparente y eficiente. 2. Impacto de la Normatividad: Las leyes locales y federales influyen significativamente en nuestra gestión financiera, especialmente en la recaudación y asignación de recursos. Nos esforzamos por cumplir con todas las regulaciones, aunque a veces enfrentamos desafíos debido a cambios frecuentes en la legislación. 3. Cambios en Procesos Internos: En los últimos años, hemos intentado modernizar nuestros procesos mediante la adopción del software SUINPAC. Sin embargo, reconocemos que aún dependemos significativamente de instrucciones verbales y prácticas

tradicionales, lo que indica la necesidad de mejoras en la documentación y estandarización de nuestros procesos.

4. Distribución de Funciones y Equilibrio de Cargas de Trabajo: Actualmente, la asignación de tareas se basa en instrucciones verbales, lo cual a veces lleva a confusión y desequilibrio en las cargas de trabajo. Estamos conscientes de la necesidad de establecer descripciones claras de roles y responsabilidades para mejorar la eficiencia.

5. Infraestructura y Renovación de Equipos: La situación actual de nuestra infraestructura y equipos es ciertamente un área de oportunidad. La falta de señalización y el estado del mobiliario y equipo reflejan la necesidad de inversión en mejoras físicas. Aunque los recursos son limitados, reconocemos la importancia de estas mejoras para facilitar una gestión más eficaz.

Agradecemos su interés en la Tesorería y estamos abiertos a sugerencias que puedan ayudarnos a mejorar nuestra

	gestión y servicios.
--	----------------------

2. Segunda entrevista: Contador General (Anexo D).

Tabla 4.

Contribución de las respuestas obtenidas por parte del Contador General durante la entrevista con preguntas clave para la investigación.

Preguntas clave elaboradas.	Respuestas obtenidas.
<ol style="list-style-type: none"> 1. En cuanto a la claridad de roles, ¿qué mecanismos existen para delimitar cargas de trabajo y evitar duplicidades? 2. Respecto a recursos e infraestructura, ¿qué inversiones se han realizado para modernizar procesos? 3. Sobre la empresa de software contable, ¿en qué medida participa en procedimientos centrales como cuenta pública o resolución de problemas? 4. En su opinión, ¿cuáles son las principales áreas de oportunidad para mejorar la eficiencia de la Tesorería? 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Interacción con Otras Áreas: Trabajamos estrechamente con todas las áreas para asegurar una gestión financiera integrada, utilizando reuniones regulares y sistemas de información compartida para coordinar actividades y decisiones financieras. 2. Actualización de Normativas: Mantenemos nuestras prácticas contables y financieras actualizadas asistiendo a capacitaciones por parte del Consejo de Armonización Contable y revisando constantemente las actualizaciones legislativas. 3. Cambios en Procesos Administrativos: Desde 2018, hemos implementado el software

	<p>SUINPAC, que ha sido utilizado en la administración anterior y adoptado por otros municipios.</p> <ol style="list-style-type: none">4. Desafíos y Estrategias: Un reto ha sido la adaptación al software SUINPAC. La estrategia ha sido aprovechar al máximo las capacitaciones ofrecidas por el despacho contable y el apoyo de los practicantes universitarios.5. Mejora de la Eficiencia: La implementación del software SUINPAC y las capacitaciones continuas del personal han sido cruciales para mejorar nuestra eficiencia.6. Evolución de la Estructura Organizacional: La estructura ha sido la misma que en la administración anterior, incluyendo la incorporación de los practicantes universitarios.7. Distribución de Funciones: La claridad en la distribución se logra mediante reuniones de equipo y documentación interna.8. Claridad en Roles: Hemos establecido claras definiciones de roles y responsabilidades para
--	---

	<p>cada miembro del equipo, reforzadas por las sesiones de capacitación y supervisión regular.</p> <p>9. Impacto de los Recursos: La limitación de recursos y la infraestructura obsoleta presentan desafíos, pero nos enfocamos en optimizar lo disponible.</p> <p>10. Áreas de Oportunidad: Veo una gran oportunidad en la continua profesionalización del personal a través de la formación y el desarrollo de habilidades, así como en la mejora de nuestra infraestructura tecnológica para soportar mejor nuestras operaciones financieras.</p>
--	---

3. Tercera entrevista: primer Auxiliar Contable (Anexo E).

Tabla 5.

Contribución de las respuestas obtenidas por parte del primer Auxiliar Contable durante la entrevista con preguntas clave para la investigación.

Preguntas clave elaboradas.	Respuestas obtenidas.
<p>1. Sobre la estructura administrativa, ¿podría describir cómo se organiza el área y las principales funciones financieras?</p>	<p>1. Estructura administrativa y funciones: Esta Tesorería se compone básicamente del área contable, de egresos y de ingresos. Mi rol en el área contable</p>

<p>2. En cuanto a normatividad, ¿cómo se aseguran de que las prácticas contables cumplan requerimientos legales?</p> <p>3. Respecto a procesos internos, ¿ha notado cambios importantes recientemente para resolver problemas?</p> <p>4. Sobre roles y cargas de trabajo, ¿considera que existe claridad y equilibrio en la distribución de tareas?</p> <p>5. En su opinión, ¿qué áreas de oportunidad ve para que la Tesorería mejore su funcionamiento?</p>	<p>implica la gestión de nómina, finiquitos, control de firmas y elaboración de cheques y pólizas. También apoyo en gasto corriente y FORTAMUN.</p> <p>2. Cumplimiento de normatividad: Para asegurar que las prácticas contables sigan la normatividad, contamos con el respaldo de los practicantes universitarios que nos asisten en el uso del software y están actualizados en los requerimientos vigentes. Ellos nos dan recomendaciones para adaptar procesos si hay algún cambio legal.</p> <p>3. Cambios recientes en procesos: Hemos tenido avances en cuanto al uso de tecnologías para automatizar procesos que antes eran manuales, principalmente desde que adoptamos el sistema SUINPAC. Sin embargo, en ocasiones surgen problemas al migrar información del sistema anterior o por errores de captura que nos obligan a trabajar tiempo extra para resolverlos.</p> <p>4. Distribución de roles y tareas: Al ser un área pequeña, a veces debe</p>
---	---

	<p>cubrirse el trabajo de compañeros ausentes. Aunque mi puesto está enfocado a nómina y finanzas, también apoyo en labores de otros ante la falta de personal. Más formalización en distribución de cargas de trabajo mediante manuales podría mejorar.</p> <p>5. Áreas de oportunidad: Considero muy positivo aprovechar al máximo el potencial del software SUINPAC mediante más capacitación para eliminar errores y dependencia de terceros. También se podría invertir en mejoras de infraestructura y automatización de más procesos operativos para una mejor gestión financiera pública.</p>
--	---

4. Cuarta entrevista: Auxiliar Administrativo/Contable (Anexo F).

Tabla 6.

Contribución de las respuestas obtenidas por parte del primer Auxiliar Administrativo/ Contable durante la entrevista con preguntas clave para la investigación.

Preguntas clave elaboradas.	Respuestas obtenidas.
1. ¿Cómo se integra y opera la	1. Estructura y Funciones: Mi rol se

<p>estructura administrativa dentro de la Tesorería, y cuáles son los principales componentes financieros con los que trabajas?</p> <p>2. ¿Cuál es el proceso para asegurar que las operaciones financieras de la Tesorería cumplan con las normativas y leyes actuales?</p> <p>3. Desde tu incorporación, ¿qué cambios o mejoras significativas en los procesos administrativos has observado o participado?</p> <p>4. ¿Puedes compartir algún desafío específico que hayas enfrentado en tu trabajo y cómo se abordó para solucionarlo?</p> <p>5. ¿Qué herramientas o prácticas consideras que han contribuido más a mejorar la eficiencia en la gestión financiera?</p> <p>6. ¿Cómo describirías la situación actual de la estructura organizacional de la Tesorería y los cambios recientes que haya experimentado?</p> <p>7. ¿Cómo se asegura la claridad en la asignación de funciones y responsabilidades dentro del equipo?</p>	<p>centra en la gestión de nóminas, asegurando pagos oportunos y el cumplimiento fiscal relacionado. Esto incluye altas y bajas de empleados, movimiento de personal, generación de archivos de pago y pólizas de nómina, entre otros.</p> <p>2. Normativas y Leyes: Estamos constantemente actualizando nuestros procesos para cumplir con las leyes fiscales y laborales, lo cual es crucial para evitar sanciones y asegurar la transparencia.</p> <p>3. Cambios y Mejoras: Desde mi llegada, hemos mejorado la eficiencia en la gestión de nóminas mediante la digitalización de procesos y el uso de software especializado, lo que ha simplificado significativamente nuestra labor.</p> <p>4. Organización Actual: La Tesorería se ha adaptado bien a los cambios, aunque el desafío de trabajar en un municipio más pequeño ha requerido una adaptación en la profundidad y el alcance de nuestras operaciones</p>
---	--

<p>8. ¿Existen mecanismos o prácticas establecidas para garantizar que todos los miembros del equipo comprendan los roles y cargas de trabajo?</p> <p>9. En relación con la infraestructura y los recursos disponibles, ¿cuáles son las principales limitaciones y cómo impactan en tu trabajo diario?</p> <p>10. Basándote en tu experiencia, ¿qué áreas de oportunidad ves para mejorar la operación y gestión dentro de la Tesorería?</p>	<p>comparado con mi experiencia en Acapulco.</p> <p>5. Recursos e Infraestructura: Aunque enfrentamos limitaciones en recursos e infraestructura, hemos logrado optimizar nuestro trabajo. La incorporación de tecnología ha sido fundamental para mantener la eficiencia.</p> <p>6. Áreas de Oportunidad: Veo una gran oportunidad en continuar modernizando nuestros procesos y en fortalecer la capacitación del equipo para mejorar aún más nuestra precisión y eficiencia operativa.</p>
--	---

5. Quinta entrevista: segundo Auxiliar Administrativo/Contable (Anexo G).

Tabla 7.

Contribución de las respuestas obtenidas por parte del segundo Auxiliar Contable durante la entrevista con preguntas clave para la investigación.

Preguntas clave elaboradas.	Respuestas obtenidas.
<p>1. ¿Cómo se integra y opera la estructura administrativa dentro de la Tesorería, y cuáles son los principales componentes financieros con los que trabajas?</p>	<p>1. Estructura y Funciones: "Esta Tesorería se compone básicamente del área contable, de egresos y de ingresos. Mi rol en el área contable implica la gestión de nómina, finiquitos, control de</p>

<ol style="list-style-type: none"> 2. ¿Cuál es el proceso para asegurar que las operaciones financieras de la Tesorería cumplan con las normativas y leyes actuales? 3. Desde tu incorporación, ¿qué cambios o mejoras significativas en los procesos administrativos has observado o participado? 4. ¿Puedes compartir algún desafío específico que hayas enfrentado en tu trabajo y cómo se abordó para solucionarlo? 5. ¿Qué herramientas o prácticas consideras que han contribuido más a mejorar la eficiencia en la gestión financiera? 6. ¿Cómo describirías la situación actual de la estructura organizacional de la Tesorería y los cambios recientes que haya experimentado? 7. ¿Cómo se asegura la claridad en la asignación de funciones y responsabilidades dentro del equipo? 8. ¿Existen mecanismos o prácticas establecidas para garantizar que todos los miembros del equipo comprendan los roles y cargas de 	<p>firmas y elaboración de cheques y pólizas."</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. Cumplimiento de Normatividad: "Para asegurar que las prácticas contables sigan la normatividad, contamos con el respaldo de los practicantes universitarios que nos asisten en el uso del software y están actualizados en los requerimientos vigentes." 3. Cambios Recientes en Procesos: "Hemos tenido avances en cuanto al uso de tecnologías para automatizar procesos que antes eran manuales, principalmente desde que adoptamos el sistema SUINPAC." 4. Distribución de Roles y Tareas: "Al ser un área pequeña, a veces debe cubrirse el trabajo de compañeros ausentes. Aunque mi puesto está enfocado a nómina y finanzas, también apoyo en labores de otros ante la falta de personal." 5. Áreas de Oportunidad: "Considero muy positivo aprovechar al máximo el potencial del software SUINPAC mediante más capacitación para eliminar errores
--	---

<p>trabajo?</p> <p>9. En relación con la infraestructura y los recursos disponibles, ¿cuáles son las principales limitaciones y cómo impactan en tu trabajo diario?</p> <p>10. Basándote en tu experiencia, ¿qué áreas de oportunidad ves para mejorar la operación y gestión dentro de la Tesorería?</p>	<p>y dependencia de terceros."</p>
---	------------------------------------

6. Sexta entrevista: tercer Auxiliar Administrativo/Contable (Anexo H).

Tabla 8.

Contribución de las respuestas obtenidas por parte del tercer Auxiliar Contable durante la entrevista con preguntas clave para la investigación.

Guía de la entrevista y preguntas elaboradas.	Respuestas obtenidas.
<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Podría describir cómo está organizada la Tesorería y cuál es su papel dentro de la estructura, especialmente relacionado con los egresos? 2. ¿Cómo impactan las regulaciones y leyes en las prácticas diarias de gestión financiera que realiza? 3. ¿Qué cambios significativos en los procesos administrativos se han 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estructura Administrativa y Componentes Financieros: "Se podría decir, lo que yo hago tiene que ver con los Egresos, donde gestiono las pólizas de cheques, el registro de gastos y la facturación de las contribuciones." 2. Análisis de Normativa y Leyes: "Las normativas y leyes parece que tienen una influencia

<p>implementado durante su tiempo en la Tesorería?</p> <ol style="list-style-type: none"> 4. ¿Cuáles han sido los principales desafíos que ha enfrentado en su área y qué estrategias se han utilizado para resolverlos? 5. ¿Qué herramientas o prácticas específicas han contribuido a mejorar la eficiencia en la gestión de egresos? 6. ¿Cómo se distribuyen las funciones y responsabilidades dentro de su departamento y cómo se asegura la claridad en los roles? 7. ¿Se enfrentan desafíos en la claridad de roles y equilibrio en las cargas de trabajo? ¿Cómo se gestionan estos aspectos? 8. Dado el estado actual de los recursos y la infraestructura, ¿cuáles son los principales desafíos que enfrenta su departamento? 9. Basándose en su experiencia, ¿qué áreas de oportunidad ve para mejorar la operación y gestión de la Tesorería? 	<p>significativa cuando estamos en las capacitaciones del SUINPAC.”</p> <ol style="list-style-type: none"> 3. Procesos Administrativos Implementados: "Desde 2018, no ha cambiado muchos los procesos administrativos, principalmente en la automatización del manejo de las nóminas y el seguimiento de los pagos." 4. Retos y Estrategias: "Uno de los mayores desafíos ha sido la implementación del software SUINPAC, especialmente en adaptar los procesos antiguos al nuevo sistema." 5. Organización y Roles: "Las responsabilidades están distribuidas dentro del cambio de administración, aunque a veces cubrimos múltiples roles debido a limitaciones de personal." 6. Claridad en Roles y Cargas de Trabajo: "Trabajamos en un ambiente donde las cargas de trabajo son altas y a menudo desiguales." 7. Recursos e Infraestructura: "Aunque contamos con tecnología adecuada como el SUINPAC para
---	--

	<p>gestionar nuestras tareas, enfrentamos limitaciones en términos de recursos físicos y tecnológicos adicionales."</p> <p>8. Áreas de Oportunidad: "Veo una gran oportunidad en seguir mejorando la capacitación del personal y en actualizar nuestra infraestructura tecnológica para soportar mejor las demandas de nuestra gestión financiera."</p>
--	---

7. Séptima entrevista: Auxiliar Administrativo General (Anexo I).

Tabla 9.

Contribución de las respuestas obtenidas por parte del Auxiliar Administrativo general durante la entrevista con preguntas clave para la investigación.

Preguntas clave elaboradas.	Respuestas obtenidas.
<p>1. ¿Puede describir cómo está organizada la Tesorería y cuál es su papel dentro de esta estructura, especialmente en relación con FORTAMUN y las operaciones financieras diarias?</p> <p>2. ¿Cómo se aseguran de que las operaciones financieras cumplan con las normativas vigentes y</p>	<p>1. Estructura Administrativa y Financiera: "La Tesorería está organizada. Mi función principal es realizar los depósitos diarios de la recaudación a las cuentas bancarias del Ayuntamiento, y entregar a la Secretaría de Finanzas las transferencias de pagos."</p>

<p>cómo afecta esto a su trabajo diario?</p> <p>3. Procesos Administrativos Implementados:</p> <p>4. ¿Qué cambios importantes se han implementado en los procesos administrativos desde 2018 y cómo han impactado estos cambios en su área de trabajo?</p> <p>5. ¿Cuáles han sido los principales desafíos que ha enfrentado en su función y qué estrategias se han utilizado para superarlos?</p> <p>6. ¿Qué prácticas o herramientas han contribuido más a mejorar la eficiencia en la gestión de los recursos y operaciones financieras?</p> <p>7. ¿Cómo se distribuyen las funciones y responsabilidades dentro de la Tesorería, y cómo contribuye usted a esta estructura?</p> <p>8. ¿Existe claridad en los roles y las cargas de trabajo dentro de su departamento? ¿Cómo se manejan las ambigüedades o sobrecargas?</p> <p>9. Dado el estado actual de los</p>	<p>2. Normativa y Leyes: “Creo que trabajamos bien con la normativa.”</p> <p>3. Procesos Administrativos: “Todo el ayuntamiento utiliza un software avanzado.”</p> <p>4. Retos y Estrategias: El principal desafío ha sido la integración de nuevas tecnologías en nuestros procesos tradicionales.</p> <p>5. Eficiencia: “Creo que trabajamos bien.”</p> <p>6. Organización y Roles: “A veces se requiere flexibilidad para cubrir múltiples roles durante picos de carga de trabajo.”</p> <p>7. Claridad en Roles y Cargas de Trabajo: “Hay compañeros que hacen mucha carga laboral especialmente durante períodos fiscales intensos.”</p> <p>8. Recursos e Infraestructura: “Hace falta nuevo equipo de cómputo, creo que es necesario.”</p> <p>9. Áreas de Oportunidad: Una mayor inversión en tecnología y capacitación podría mejorar significativamente nuestra capacidad para gestionar mejor el ayuntamiento.</p>
--	---

<p>recursos y la infraestructura, ¿cuáles son los principales desafíos que enfrenta y cómo afectan estos a su capacidad para realizar su trabajo eficazmente?</p> <p>10. Basado en su experiencia, ¿qué áreas de oportunidad identifica para mejorar las operaciones y la gestión dentro de la Tesorería?</p>	
---	--

Resultados obtenidos relevantes de la observación en el proceso de las entrevistas:

1. El Tesorero en la entrevista subraya la importancia de la documentación detallada y la formación continua, reconociendo que estas herramientas son fundamentales para alcanzar una gestión financiera municipal eficaz, transparente y alineada con los estándares legales y las mejores prácticas del sector. Con estas medidas, el Tesorero aspira a fortalecer la capacidad del personal para manejar con mayor autonomía las funciones críticas que actualmente dependen en gran medida de la asistencia de despachos externos, allanando el camino hacia una mayor eficiencia y autonomía en la administración de las finanzas públicas del municipio.

2. En la entrevista el Contador General muestra conformidad con los procesos existentes, aunque no estén documentados formalmente, y no demuestra mucho interés o preocupación por la capacitación del personal. Su enfoque principal es en los resultados y la ejecución de tareas del presente.

Información sobre prácticas actuales:

Contrastes con experiencia previa:

- En municipio anterior los procesos financieros estaban más estructurados.
- Allá había más eficiencia, precisión en cuentas por pagar y formación continua de personal.

Aportes desde su experiencia:

- Propone que el conocimiento que tiene puede ayudar a mejorar procesos actuales, reducir duplicidad de funciones y delimitar responsabilidades.

Considera viable implementar capacitación formal y adaptar prácticas positivas de municipios más grandes.

3. En la entrevista con el primer auxiliar contable surge información y preguntas que se enfocan en explorar problemas en la definición de su puesto, los requerimientos de capacitación para el manejo autónomo y eficiente de las facultades personales como Contador, y el impacto positivo potencial de esto en su trabajo y en los procesos financieros internos.

Información sobre procesos y responsabilidades actuales:

- Identifica áreas de oportunidad para mejorar procesos internos, por falta de claridad en tareas y responsabilidades.
- No tiene bien definido el alcance de las funciones sobre nómina y personal.
- Expresa sentirse perdido entre tantas tareas, lo cual dificulta un buen desempeño.
- Considera muy útil recibir capacitación formal específica sobre las funciones de su puesto.
- Opina que ello le permitiría entender mejor todos los complejos procesos que debe realizar.
- Cree que aumentará su autonomía y confianza para hacer su trabajo sin depender de consultas

4. Se realizó una entrevista a un ex-auxiliar administrativo que ofrece un relato retrospectivo sobre el tiempo que trabajó en la Tesorería del Ayuntamiento de Tixtla de Guerrero, resaltando los desafíos enfrentados debido a la falta de orientación y estructura, y subrayando la importancia de capacitar al personal nuevo para mejorar la gestión financiera municipal.

Información sobre procesos y responsabilidades:

No tuvo inducción formal al cambiar de área, solo breve explicación informal de procesos.

- Le faltó desde el inicio instrucciones claras y por escrito de las tareas específicas a realizar.
- La falta de directrices y estructuración dificultó cumplir eficientemente las responsabilidades.
- Cree que habría fortalecido eficiencia del equipo y reducida dependencia de consultorías externas.

La entrevista con el segundo Auxiliar Administrativo/Contable permiten analizar la perspectiva que tiene sobre los procesos existentes, la falta de estandarización y las ideas sobre cómo optimizar la capacitación, así como los beneficios de ello frente a repetidos cambios administrativos.

Información sobre procesos y capacitación:

- Al ingresar en 2018 no tuvo una inducción o capacitación formal, solo breve explicación informal.
- En 3 años no se han formalizado más las descripciones de puestos, el personal aprende en la práctica.
- Considera que estandarizar procesos y capacitación continuada mejoraría eficiencia y facilitaría transiciones.

5. En la entrevista con el tercer Auxiliar Administrativo/Contable, se destaca lo siguiente.

Información sobre estrategias y procesos actuales:

- Indica que no existen estrategias administrativas consolidadas en la Tesorería.
- No hay procesos estandarizados ni manuales formales, cada uno aplica su propia experiencia.
- Las capacitaciones del software SUINPAC han sido de alguna ayuda.

Necesidad de documentación formal:

- Hace falta tener descripciones formales de las tareas de cada auxiliar administrativo.

- Considera totalmente viable y muy beneficioso implementar manuales de procedimientos estandarizados

Durante la observación participativa, se evidenció que, aunque todos los entrevistados compartieron perspectivas valiosas sobre las operaciones diarias de la Tesorería del H. Ayuntamiento de Tixtla de Guerrero, no todos los participantes proporcionaron la misma cantidad o calidad de información.

Las respuestas de algunos participantes clave, como el Tesorero, el Contador General y ciertos Auxiliares Administrativos, permitieron obtener una visión valiosa de la situación actual. Las perspectivas, junto con las observaciones realizadas durante las estancias profesionales, revelaron la necesidad de mejoras en áreas como la estandarización de procesos, la claridad en la definición de roles y la capacitación continua del personal.

Los resultados de la observación participativa en la Tesorería del H. Ayuntamiento de Tixtla de Guerrero revelaron aspectos clave sobre la dinámica interna y la efectividad de las prácticas administrativas y financieras actuales. Este método permitió un análisis detallado y personalizado de las operaciones diarias, proporcionando una comprensión profunda de los desafíos y áreas de mejora en la gestión financiera municipal. Aquí se desglosan algunos hallazgos significativos:

1. Documentación y Estandarización de Procesos: Se observó una notable falta de manuales operativos y procedimientos estandarizados. Esto resulta en inconsistencias en la ejecución de tareas y en la transferencia de conocimientos entre el personal. La ausencia de documentación formalizada limita la capacidad de la Tesorería para mantener la continuidad y la calidad en la gestión financiera a lo largo del tiempo, especialmente durante los periodos de transición entre administraciones.
2. Capacitación y Desarrollo del Personal: La capacitación del personal fue identificada como esporádica y no sistemática, lo cual afecta directamente la eficiencia y la efectividad del personal. La falta de un programa de desarrollo continuo impide que el personal adquiera habilidades avanzadas necesarias para manejar complejidades financieras crecientes, especialmente en el uso de tecnologías de información financiera.

3. Roles y Responsabilidades: Se detectó confusión y solapamiento en los roles y responsabilidades del personal. Este problema se acentúa por la falta de descripciones claras de puesto, lo que a menudo lleva a ineficiencias y duplicación de esfuerzos en las tareas diarias.
4. Infraestructura y Recursos: Las limitaciones en la infraestructura y los recursos tecnológicos son claras. Equipamiento obsoleto y falta de inversión en tecnología moderna restringen la capacidad de la Tesorería para mejorar la eficiencia operativa y la gestión financiera.
5. Interacción y Comunicación: La observación participativa también destacó problemas en la comunicación interna y la coordinación entre diferentes áreas de la Tesorería. Esto se traduce en retrasos en la toma de decisiones y en la implementación de políticas financieras.

Estos resultados apuntan a la necesidad urgente de reformas estructurales dentro de la Tesorería para mejorar la administración de las finanzas públicas.

En la tabla a continuación se presentan las respuestas detalladas de los entrevistados agrupadas según las categorías de análisis identificadas en el estudio sobre la administración de las finanzas públicas en el H. Ayuntamiento de Tixtla de Guerrero. Esta tabla permite visualizar cómo cada entrevistado contribuyó a las categorías "Prácticas Administrativas y de Gestión Financiera" y "Estructura y Situación Actual de la Tesorería". La organización de esta tabla facilita la comparación entre las percepciones y experiencias de los diferentes miembros del personal involucrados en la Tesorería, destacando variaciones en la profundidad y relevancia de la información aportada, lo que refleja la diversidad en la calidad de las contribuciones recibidas durante la investigación.

Tabla 10.

Categorías de análisis con la contribución de las respuestas obtenidas de los entrevistados.

Entrevista	Entrevista 1	Entrevista 2	Entrevista 3	Entrevista 4	Entrevista 5	Entrevista 6	Entrevista 7
Unidad de Análisis:	Trabajador 1: Tesorero	Trabajador 2: Contador General	Trabajador 3: Auxiliar Contable 1	Trabajador 4: Auxiliar Administrativo /Contable 2	Trabajador 5: Auxiliar Administrativo /Contable	Trabajador 6: Auxiliar Administrativo /Contable	Trabajador 7: Auxiliar Administrativo /Contable
Sexo:	Hombre	Mujer	Mujer	Mujer	Hombre	Masculino	Masculino
Edad:	49	36	27	25	28	33	57
Grado Académico:	Licenciado en Contador Público	Licenciado en Contaduría	Licenciado en Contaduría Pública	Licenciado en Contador	Licenciado en Contaduría	Ingeniero en computación	Carrera técnica de Contaduría
C1 Prácticas administrativas y de gestión financiera	1. "Nos mantenemos informados sobre las actualizaciones legislativas mediante consultas a fuentes oficiales y asesorías	"Trabajamos estrechamente con todas las áreas para asegurar una gestión financiera integrada, utilizando reuniones regulares	"Para asegurar que las prácticas contables sigan la normatividad, contamos con el respaldo de los practicantes universitarios	"Mi rol se centra en la gestión de nóminas, aseguran los pagos oportunos y el cumplimiento fiscal relacionado. Esto incluye altas y	"Esta Tesorería se compone básicamente del área contable, de egresos y de ingresos. Mi rol en el área contable	"Se podría decir, lo que yo hago tiene que ver con los Egresos, donde gestiono las pólizas de cheques, el registro	"La Tesorería está organizada. Mi función principal es realizar los depósitos diarios de la recaudación a las cuentas

<p>esporádicas de expertos externos, aunque reconoce la necesidad de un sistema más estructurado para asegurar el cumplimiento continuo."</p> <p>2. "Los cambios han sido mínimos y se han enfocado principalmente en la implementación del software SUINPAC</p>	<p>y sistemas de información compartida para coordinar actividades y decisiones financieras."</p> <p>"Desde 2018, hemos implementado el software SUINPAC, que ha sido un cambio significativo en nuestra operativa, mejorando la</p>	<p>rios que nos asisten en el uso del software y están actualizados en los requerimientos vigentes. Ellos nos dan recomendaciones para adaptar procesos si hay algún cambio legal."</p> <p>"Hemos tenido avances en cuanto al uso de tecnologías para automatiz</p>	<p>bajas de empleados, movimiento de personal, generación de archivos de pago y pólizas de nómina, entre otros."</p> <p>"Estamos constantemente actualizando nuestros procesos para cumplir con las leyes fiscales y laborales, lo cual es crucial para evitar</p>	<p>implica la gestión de nómina, finiquitos, control de firmas y elaboración de cheques y pólizas."</p> <p>"Para asegurar que las prácticas contables sigan la normatividad, contamos con el respaldo de los practicantes universitarios que asisten en el uso del software y están</p>	<p>de gastos y la facturación de las contribuciones." "Las normativas y leyes parece que tienen una influencia significativa cuando estamos en las capacitaciones del SUINPAC."</p> <p>"Desde 2018, no ha cambiado muchos los procesos administrativos,</p>	<p>bancarias del Ayuntamiento, y entregar a la Secretaría de Finanzas las transferencias de pagos."</p> <p>"Creo que trabajamos bien con la normativa."</p> <p>"Todo el ayuntamiento utiliza un software avanzado."</p> <p>"El principal desafío ha sido la</p>
--	--	---	--	---	---	---

<p>para la gestión contable, lo que ha supuesto un desafío en términos de capacitación y adaptación por parte del personal."</p> <p>3. "Un reto significativo ha sido la integración del software contable y la dependencia de este para la gestión</p>	<p>precisión y eficiencia en la gestión de datos financieros."</p> <p>"Un reto ha sido la adaptación al software SUINPAC , especialm ente por la falta de experiencia previa en herramientas similares. La estrategia ha sido aprovechar al máximo</p>	<p>ar procesos que antes eran manuales , principalm ente desde que adoptamos el sistema SUINPAC ."</p> <p>"Considero muy positivo aprovechar al máximo el potencial del software SUINPAC mediante más capacitación para eliminar</p>	<p>sanciones y asegurar la transparencia." "Desde mi llegada, hemos mejorado la eficiencia en la gestión de nóminas mediante la digitalización de procesos y el uso de software especializado, lo que ha simplificado significativamente nuestra</p>	<p>actualizados en los requerimientos vigentes." "Hemos tenido avances en cuanto al uso de tecnologías para automatizar procesos que antes eran manuales , principalm ente desde que adoptamos el sistema SUINPAC ."</p>	<p>principalm ente en la automatización del manejo de las nóminas y el seguimiento de los pagos." "Uno de los mayores desafíos ha sido la implementación del software SUINPAC , especialm ente en adaptar los procesos antiguos al nuevo sistema."</p>	<p>integración de nuevas tecnologías en nuestros procesos tradicionales."</p>
---	--	--	--	--	--	---

	<p>financiera . La estrategia ha sido la capacitación continua del personal, aunque todavía estamos en proceso de lograr una autonomía completa en su manejo."</p> <p>4. "La utilización del software SUINPAC , a pesar de los desafíos, ha</p>	<p>las capacitaciones ofrecidas por el despacho contable y el apoyo de los practicantes universitarios."</p> <p>"La implementación del software SUINPAC y las capacitaciones continuas del personal han sido cruciales para mejorar nuestra eficiencia.</p>	<p>errores y dependencia de terceros."</p>	<p>labor."</p>			
--	---	---	--	----------------	--	--	--

	<p>contribuido a mejorar la eficiencia al automatizar ciertos procesos contables y de gestión de recursos."</p> <p>5. "Identificamos como áreas de oportunidad la formalización de procesos administrativos, la mejora en la capacitación del personal, y la inversión</p>	"					
--	--	---	--	--	--	--	--

	en infraestructura y tecnología para una gestión más eficiente y transparente de las finanzas públicas."						
C2 Estructura y situación actual de la tesorería	1. "La Tesorería está organizada en departamentos específicos: Ingresos, Egresos, Programación y Presupuesto, y Cuenta Pública. Mi rol	1. "Interactúa el área de contabilidad con otras áreas de la Tesorería para asegurar una gestión financiera cohesiva y eficiente"	1. "Esta Tesorería se compone básicamente del área contable, de egresos y de ingresos. Mi rol en el área contable implica la gestión de nómina,	1. "La Tesorería se ha adaptado bien a los cambios, aunque el desafío de trabajar en un municipio más pequeño ha requerido una adaptación	1. "Al ser un área pequeña, a veces debe cubrirse el trabajo de compañeros ausentes. Aunque mi puesto está enfocado a nómina y finanzas, también	1. "Las responsabilidades están distribuidas dentro del cambio de administración, aunque a veces cubrimos múltiples roles debido a limitaciones de	1. "A veces se requiere flexibilidad para cubrir múltiples roles durante picos de carga de trabajo." "Hay compañeros que hacen mucha carga

<p>principal como Tesorero es supervisar la recaudación de ingresos municipales, autorizar pagos, y asegurar una gestión financiera transparente y eficiente."</p> <p>2. "Actualmente, la asignación de tareas se basa en instrucciones verbales,</p>	<p>2. "La estructura ha evolucionado para adaptarse a las nuevas herramientas y procesos, incluyendo la incorporación de los practicantes universitarios, lo que ha aportado frescura y nuevas perspectivas a nuestro trabajo."</p> <p>3. "Hemos</p>	<p>finiquitos, control de firmas y elaboración de cheques y pólizas."</p> <p>2. "Al ser un área pequeña, a veces debe cubrirse el trabajo de compañeros ausentes. Aunque mi puesto está enfocado a nómina y finanzas, también apoyo en labores de otros ante la falta de</p>	<p>n en la profundidad y el alcance de nuestras operaciones comparado con mi experiencia en Acapulco.</p> <p>2. "Aunque enfrentamos limitaciones en recursos e infraestructura, hemos logrado optimizar nuestro trabajo. La incorpora</p>	<p>apoyo en labores de otros ante la falta de personal."</p> <p>2. "Considero muy positivo aprovechar al máximo el potencial del software SUINPAC mediante más capacitación para eliminar errores y dependencia de terceros."</p>	<p>personal."</p> <p>2. "Trabajamos en un ambiente donde las cargas de trabajo son altas y a menudo desiguales."</p> <p>3. "Aunque contamos con tecnología adecuada como el SUINPAC para gestionar nuestras tareas, enfrentamos limitación</p>	<p>laboral especialmente durante períodos fiscales intensos."</p> <p>2. "Hace falta un nuevo equipo de cómputo, creo que es necesario."</p> <p>3. "Una mayor inversión en tecnología y capacitación podría mejorar significativamente nuestra capacidad</p>
---	--	--	---	---	--	---

	<p>lo cual a veces lleva a confusión y desequilibrio en las cargas de trabajo. Estamos conscientes de la necesidad de establecer descripciones claras de roles y responsabilidades para mejorar la eficiencia."</p> <p>3. "La distribución de funciones se basa</p>	<p>establecidos o claras definiciones de roles y responsabilidades para cada miembro del equipo, reforzadas por las sesiones de capacitación y supervisión regular."</p> <p>4. "La limitación de recursos y la infraestructura obsoleta presentan desafíos, pero nos</p>	<p>personal." 3. "También se podría invertir en mejoras de infraestructura y automatización de procesos operativos para una mejor gestión financiera pública."</p>	<p>ción de tecnología ha sido fundamental para mantener la eficiencia." 3. "Veo una gran oportunidad en continuar modernizando nuestros procesos y en fortalecer la capacitación del equipo para mejorar aún más nuestra precisión y</p>		<p>es en términos de recursos físicos y tecnológicos adicionales." 4. "Veo una gran oportunidad en seguir mejorando la capacitación del personal y en actualizar nuestra infraestructura tecnológica para soportar mejor las demandas de</p>	<p>para gestionar mejor el ayuntamiento."</p>
--	---	--	--	--	--	--	---

	<p>en la experiencia y el criterio del personal superior, sin una definición formalizada en documentos o manuales, lo cual es una práctica que buscamos mejorar."</p> <p>4. "La falta de recursos y la infraestructura obsoleta limitan nuestra eficacia. Aunque</p>	<p>enfocamos en optimizar lo disponible y buscar inversiones clave en tecnología a cuando es posible."</p>		<p>eficiencia operativa."</p>		<p>nuestra gestión financiera."</p>	
--	--	--	--	-------------------------------	--	-------------------------------------	--

	buscamos optimizar el uso de lo disponible , es claro que necesitam os inversión en mejoras físicas y tecnológic as."						
--	---	--	--	--	--	--	--

4.8 Discusión

La discusión de los resultados de este estudio profundiza en la comprensión de las prácticas administrativas y de gestión financiera del H. Ayuntamiento de Tixtla de Guerrero. Se contrastan las observaciones realizadas con las teorías de destacados teóricos en gestión pública y financiera, integrando perspectivas de expertos como Maximilian Karl Emil Weber, Henri Fayol, Richard A. Musgrave, Teresita Rendón Corona y Joseph Stiglitz. Estos teóricos subrayan la importancia de la estandarización de procesos y la capacitación continua como fundamentales para alcanzar una gestión eficiente y transparente. Al analizar la estructura actual y la situación de la Tesorería, el estudio no solo revela brechas y desafíos, sino que también propone estrategias para mejorar la estandarización de procesos y fortalecer la formación del personal. Estas propuestas están alineadas con las mejores prácticas y recomendaciones académicas destinadas a optimizar la gestión financiera municipal.

1. Categoría 1 (C1): Prácticas administrativas y de gestión financiera.

2. Categoría 2 (C2): Estructura y situación actual de la Tesorería.

Tabla 11.

Selección de autores por categoría de análisis.

	Categoría 1 (C1)	Categoría 2 (C2)
Categoría	Prácticas Administrativas y de gestión financiera.	Estructura y situación actual de la Tesorería
Autor	<ul style="list-style-type: none"> → Maximilian Karl Emil Weber → Henri Fayol y Frederick Winslow Taylor (1916) → Henri Fayol (1987). → Teresita Rendón Corona (2003). → Enid Slack & André Côté (2014). → Krishnan (2015). → Sergio Camacho Mendoza (2016). → Marcela Astudillo Moya y Jorge Fonseca Camacho (2017). → Rosas Figueroa & Roberto (1962). → Fernando Reina 	<ul style="list-style-type: none"> → Adolph Wagner (1883) → Joseph Stiglitz (1986) → Richard A. Musgrave (1959) → Teresita Rendón Corona (2003) → Amado León León 2015 → Sergio Camacho Mendoza (2016) → Aguilar Villanueva (2021)

Categoría 1 (C1): Prácticas administrativas y de gestión financiera.

Tabla 12.

Discusión de la categoría 1 con la contribución de los autores.

Autor	Discusión 1	Discusión 2
Maximilian Karl Emil Weber	<ul style="list-style-type: none"> - Resalta procesos estandarizados, especialización funcional, énfasis en credenciales formales y medición de resultados como aspectos que caracterizan la administración municipal moderna. Puede justificar adopción de manuales, protocolos, mayor división del trabajo, personal calificado y uso de indicadores de desempeño. 	<p>La teoría de la burocracia de Weber enfatiza la importancia de la adopción de procesos estandarizados y la medición de resultados para mejorar la eficiencia y eficacia en la administración pública municipal.</p>
Henri Fayol (1987).	<ul style="list-style-type: none"> - Propone la división del trabajo en áreas especializadas para mejorar la eficiencia y productividad. - Establece el principio de unidad de mando, donde cada grupo debe reportar a un solo directivo para evitar confusión. 	<p>Subrayan la importancia de una organización eficiente, lo cual es crucial para una buena gestión financiera en los municipios.</p>
Teresita Rendón Corona (2003).	<ul style="list-style-type: none"> - Describe la hacienda municipal en México como compuesta por recursos materiales, económicos y tributarios, fundamentales para que el municipio pueda llevar a cabo las funciones y servicios públicos. - Distingue entre dimensión política y 	<p>Subraya la especialización funcional de áreas financieras a nivel municipal, crucial para la gestión de finanzas locales.</p> <p>Subraya la especialización</p>

	<p>administrativa en municipios.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Especialización funcional de áreas financieras a nivel municipal. - Diferencia entre dimensión política (alcaldes) y administrativa (servicios, regulación). Permite explicar tensiones en municipios y necesidad de coordinación fluida entre estas áreas. - Detalla dependencias municipales clave, incluyendo tesorería y las funciones económico-financieras. Sugiere fortalecer capacitación en estas áreas especializadas. 	<p>funcional de áreas financieras a nivel municipal, implicando que una estructura organizativa donde la capacitación y desarrollo del personal de tesorería son cruciales para asegurar que las funciones críticas de las finanzas locales sean llevadas a cabo por personal altamente capacitado y especializado.</p>
<p>Enid Slack & André Côté (2014).</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Comparación internacional muestra diversos modelos de estructurar municipalidades (centralizada vs descentralizada, especialización alta vs baja). Esto depende de prioridades, visión de gestión local y recursos disponibles. - Evidencian diversos modelos de estructurar municipalidades según prioridades y capacidades institucionales. 	<p>Analizan la diversidad de enfoques en la estructura de dependencias municipales, impactando la eficiencia, perfiles de personal, y duplicidad de tareas.</p>
<p>Sergio Camacho Mendoza (2016).</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Interpretación integral de finanzas públicas, incluyendo ingresos, gastos y deuda. - Interpretación multidimensional de finanzas públicas, que no solo 	<p>Propone una interpretación de las finanzas públicas situándolas como una disciplina de estudio</p>

	<p>implica presupuesto sino también deuda y sostenibilidad. Permite gestión municipal responsable.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Interpretación integral de finanzas públicas, incluyendo ingresos, gastos y deuda. 	<p>concentrada en distintas áreas clave de la economía, lo que implica una visión integral fundamental para entender cómo los gobiernos gestionan los recursos y cómo estos impactan en la economía del país y en el bienestar de la población.</p>
<p>Marcela Astudillo Moya y Jorge Fonseca Camacho (2017).</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Definen las finanzas públicas como acciones para suministrar recursos económicos esenciales, lo que sugiere la necesidad de estrategias claras en la gestión municipal para alcanzar metas de desarrollo local 	<p>Subraya la importancia de una gestión financiera meticulosa, donde los recursos son adecuadamente asignados y utilizados para cumplir con las metas del municipio, garantizando que cada acción contribuya al desarrollo y bienestar general.</p>
<p>Fernando Reina Iglesias (2021).</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Discute la importancia de las finanzas públicas para la administración de recursos a nivel gubernamental, lo que puede ayudar a mejorar las prácticas de gestión financiera en los municipios al proporcionar un marco para la eficiencia en la recaudación y 	<p>Las finanzas públicas están intrínsecamente ligadas a la administración y distribución de los recursos económicos en diversas escalas gubernamentales, desde municipios hasta naciones</p>

	distribución de recursos	enteras.
Rosas Figueroa & Roberto (1962)	<ul style="list-style-type: none"> - Subraya cómo las finanzas públicas permiten examinar y formular estrategias para estabilizar ingresos y gastos gubernamentales, lo cual es esencial para optimizar la administración de las finanzas municipales. 	Las finanzas públicas son esenciales para examinar y formular los mecanismos necesarios que establezcan los ingresos, el gasto público, la deuda gubernamental y la fijación de tarifas para bienes y servicios particulares. Estas prácticas de gestión financiera son fundamentales para una administración municipal efectiva.

Categoría 2 (C2): Estructura y situación actual de la Tesorería (en un entorno a nivel local de gobierno).

Tabla 13.

Discusión de la categoría 2 con la contribución de los autores.

Autor	Discusión 1	Discusión 2
Adolph Wagner (1883).	<ul style="list-style-type: none"> - Su teoría implica que el gobierno debe intervenir para redistribuir ingresos, lo cual afecta directamente la estructura financiera municipal. 	En el contexto de la Tesorería del H. Ayuntamiento de Tixtla de Guerrero, la teoría de Wagner puede ser aplicada para comprender cómo las necesidades crecientes de servicios y la expansión de las responsabilidades gubernamentales pueden influir en la estructura financiera municipal.

		Wagner argumenta que el aumento de las funciones económicas y sociales del gobierno requiere una mayor recolección de ingresos y una gestión más compleja y especializada de los recursos financieros.
Joseph Stiglitz (1986).	- Explora el papel del gobierno en la provisión de bienes públicos y gestión de externalidades, relevante para las políticas de finanzas públicas municipales.	<ul style="list-style-type: none"> • Aporta de manera substancial a las disciplinas de las finanzas públicas y la economía del sector público, explorando el papel del gobierno en la provisión de bienes públicos y la gestión de las externalidades, destacando la necesidad de intervención gubernamental para potenciar el bienestar social.
Richard A. Musgrave (1959).	- Tres funciones económicas primordiales del sector público (asignación, distribución, estabilización).	<ul style="list-style-type: none"> • Proporciona una base teórica sólida para el papel del gobierno en la economía y las finanzas públicas, articulando funciones primordiales como la asignación de recursos, redistribución del ingreso y estabilización macroeconómica. • Provee una base teórica sobre las funciones económicas del gobierno en la economía, las finanzas públicas, y su impacto en la administración financiera municipal.
Teresita Rendón	- Destaca dependencias auxiliares clave en la	

<p>Corona (2003).</p>	<p>estructura interna de la administración municipal mexicana, como la Secretaría del Ayuntamiento, Tesorería, Contraloría y Direcciones de servicios públicos</p>	
<p>Amado León (2015).</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Expone cómo las finanzas públicas son administradas y reguladas, proporcionando una perspectiva que puede aplicarse para evaluar y mejorar la estructura actual de la tesorería municipal en términos de eficiencia y transparencia. 	
<p>Sergio Camacho Mendoza (2016)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Presenta una visión integral de las finanzas públicas, abarcando gasto e ingreso público y endeudamiento, lo que ayuda a comprender la situación actual de la tesorería municipal y a identificar áreas para mejorar la administración financiera. 	<p>Propone un enfoque en el análisis de las políticas e instrumentos relacionados con el gasto, el ingreso y el endeudamiento está directamente vinculado con las funciones y responsabilidades de la Tesorería. Además, este campo de estudio también se enfoca en el análisis del endeudamiento, tanto interno como externo.</p>
<p>Aguilar Villanueva (2021)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Indica que en la esfera del Ayuntamiento se lleva a cabo la administración de los recursos financieros del municipio, mediante una 	<p>Destaca una serie de responsabilidades, como la planificación y ejecución del presupuesto municipal, el seguimiento de los ingresos y</p>

	<p>estructura administrativa que tiene la misión de organizar, gestionar y supervisar la correcta utilización de dichos recursos financieros.</p> <p>- Esta estructura administrativa incluye la Tesorería municipal, que es el área responsable de la gestión de los ingresos y gastos del municipio.</p>	<p>gastos, y la toma de decisiones en cuanto a la asignación de recursos. Estas funciones son fundamentales para garantizar una gestión eficiente y transparente de las finanzas públicas municipales, y son llevadas a cabo por la Tesorería como parte de la estructura administrativa del Ayuntamiento.</p>
--	--	--

En suma, los resultados revelaron la necesidad de mejorar las prácticas administrativas y de gestión financiera en la Tesorería, incluyendo la falta de manuales formales, estrategias consolidadas, descripciones claras de roles y capacitación estructurada del personal.

La discusión de los resultados, basada en las contribuciones de diversos autores, destaca la importancia de la especialización funcional, la estandarización de procesos, la capacitación continua y la inversión en infraestructura para una gestión financiera municipal eficiente y transparente.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

De acuerdo con la evidencia recabada, las prácticas actuales en la Tesorería Municipal

para la gestión financiera local muestran oportunidades de mejora en varias dimensiones:

No se tienen documentados manuales formales de procedimientos para los procesos estratégicos a cargo de áreas como la de Ingresos, Egresos, Contabilidad y Presupuesto.

La descripción de perfiles y funciones específicas de los puestos existentes resulta ambigua, lo que propicia duplicidad de indicaciones y una supervisión deficiente.

Si bien se ha buscado modernizar parcialmente la operación mediante la adopción del software SUINPAC y la contratación de un despacho contable externo, el personal interno muestra aún falencias técnicas en el registro y procesamiento óptimo de información financiera.

Persisten también debilidades estructurales como espacios e instalaciones inadecuadas, falta de señalética visible para usuarios y de herramientas gerenciales que dificultan una mejor coordinación interna y toma de decisiones informada.

La administración pública evoluciona con las relaciones entre las personas complejizándose de una forma u otra, y actualmente existen muchos avances tecnológicos que inspiran las relaciones sociales y el trabajo en equipo, lo cual hace necesario actualizar y reorganizar las dependencias públicas.

Se analizó e identificó la necesidad de implementar estrategias orientadas por la Nueva Gerencia Pública en los procesos operativos de la Tesorería que le permitan a la administración municipal ser más eficiente, como mejoras en los procesos de organización de los documentos de manera digital y ser congruente con las metas que la Institución quiere alcanzar. De esta forma se identificó también la necesidad de profesionalizar más las operaciones, determinando puestos y funciones específicos para la misma.

Como conclusión se puede decir que la estructura y las estrategias de trabajo del área de tesorería posee bastantes fortalezas y oportunidades como su experiencia y las finanzas sanas, y que solo debe atender las debilidades y estar al pendiente de las amenazas que puedan surgir.

En cuanto a las deficiencias visibles, consideradas como debilidades se pudo apreciar

que hace falta preparación profesional, y actualización en el personal del área en cuestión.

Es necesario la implementación de algunos procesos extras en la operación de las rutinas de trabajo para que se pueda lograr una mejor satisfacción en la atención ciudadana.

Se recomienda también que el área de tesorería efectúe una reforma a su organización donde defina puestos y responsabilidades directas y eso le permita profesionalizar más su operación diaria.

Se recomienda por último que el H. Ayuntamiento aproveche las condiciones que le favorecen actualmente para implementar estrategias de actualización de su personal que le permitan fortalecerse aún más como Institución pública de carácter democrático brindando mejor atención a los ciudadanos en los próximos años.

Recomendaciones:

- Fortalecimiento de Capacitación y Desarrollo: Basado en la investigación-acción y las interacciones con los trabajadores de la Tesorería, es fundamental recomendar un programa sistemático de capacitación para mejorar las competencias en la gestión financiera. Esta capacitación debe estar alineada con las necesidades identificadas en la investigación y debe ser continua para adaptarse a los cambios legales y tecnológicos.
- Implementación de Manuales Estándar: Para estandarizar los procesos y clarificar roles dentro de la Tesorería, se recomienda el desarrollo e implementación de manuales de procedimientos y organización. Estos manuales deberían detallar cada proceso, las responsables, y los pasos a seguir, reduciendo así la ambigüedad y aumentando la eficiencia.
- Mejora de la Infraestructura Tecnológica: Debería considerarse una inversión en tecnología moderna que soporte eficazmente las operaciones de la Tesorería, como sistemas integrados de gestión financiera que faciliten las transacciones y el

seguimiento en tiempo real.

- **Revisión y Mejora de la Estructura Organizativa:** Reevaluar la estructura organizativa de la Tesorería para asegurar que esté diseñada de manera que promueva la eficiencia y la efectividad. Esto puede incluir la reasignación de recursos o la redistribución de cargas de trabajo para optimizar las operaciones diarias.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. (2024, 3 de enero). *Ley de Coordinación Fiscal*. Diario Oficial de la Federación. Obtenido de chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LCF.pdf
- Chaparro Medina, I. (2 de enero de 2020). *Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM*. Obtenido de El Municipio Mexicano y Marco Jurídico: <https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv>
- León León, A. (2015). *Apuntes de Finanzas Públicas. México: Ediciones FESC*. Ciudad de México: Ediciones FESC.
- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos [Const.]. (2021, 28 de mayo). *Artículo 25 [Título I]*. Diario Oficial de la Federación. Obtenido de chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/646405/CPEUM_28-05-21.pdf
- Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Guerrero [Const.]. (2022, 20 de mayo). *Artículo 178*. Periódico Oficial del Estado de Guerrero. Obtenido de <https://congresogro.gob.mx/legislacion/CONSTITUCION-GUERRERO-15-06-2022.pdf>
- Aguilar Villanueva, L. F. (2012). *Política Pública*. México: Grupo Editorial Siglo Veintiuno.
- Aguirre A., H. (16 de abril de 2022). *Centro de Estudios de las Finanzas Públicas*. Obtenido de <https://cefp.gob.mx/Finanzas-Publicas-Estatales-y-Municipales>
- Araneda Dor, H. (1993). *Finanzas Públicas*. Chile: Editorial Jurídica de Chile.
- Arriaga Conchas, E. (2001). *Finanzas Públicas de México*. Ciudad de México: Editorial Politécnico.
- Astudillo Moya, M. &. (2017). *Finanzas Públicas para todos. Una introducción a la Hacienda Pública Mexicana*. Ciudad de México: Trillas.
- Ayala Espino, J. (2005). *Economía del Sector Público Mexicano*. Ciudad de México: Esfinge.
- Barnes García, G. (12 de noviembre de 2021). *Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM*. Obtenido de El Gasto Público en México: <https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv/libros/3/1440/9.pdf>

- Española, Real Academia. (13 de marzo de 2020). *Diccionario de la Lengua Española*.
Obtenido de <http://dle.rae.es/>
- Fayol, H. (1987). *Gestión general e industrial*. IEEE.
- Fayol, H., & Taylor, F. W. (1916). *Administración Industrial y General - Principios de la administración científica*. Buenos Aires - Lima - Ríos de Janeiro - Caracas - México - Barcelona - Madrid - Bogotá: Librería "El Ateneo" Editorial.
- Gobierno de México. (12 de Noviembre de 2022). *Data México. org*. Obtenido de <https://datamexico.org/es/profile/geo/tixtla-de-guerrero>
- Gobierno Municipal de Tixtla de Guerrero. (2018). *Plan Municipal de Desarrollo*. Tixtla de Guerrero, Gro., México: Gobierno Municipal.
- Guerrerense, E. (2010). *Antología de la ciudad de Tixtla, Guerrero*. Guerrero Cultura Siglo XXI.
- H. Congreso del Estado de Guerrero. (2010, 13 de agosto). *Ley número 427 del Sistema de Cordinación Hacendaria del Estado de Guerrero*. Periódico Oficial del Gobierno del Estado de Guerrero. Obtenido de <https://www.guerrero.gob.mx/articulo/ley-numero-427-del-sistema-de-coordinacion-hacendaria-del-estado-de-guerrero/>
- H. Congreso del Estado de Guerrero. (2016, 27 de diciembre). *Ley de Hacienda Municipal del Estado de Guerrero 428*. Periódico Oficial del Gobierno del Estado No. 96. Obtenido de <https://www.guerrero.gob.mx/wp-content/uploads/2022/02/LHEG428.pdf>
- H. Congreso del Estado de Guerrero. (2022, 11 de noviembre). *Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de Guerrero Número 242*. Periódico Oficila del Gobierno del Estado de Guerrero. Obtenido de <https://congresogro.gob.mx/legislacion/organicas/ARCHI/ley-organica-de-la-administracion-publica-del-estado-de-guerrero-numero-242-2022-11-22.pdf>
- Honorable Cámara de Diputados. (2015). Finanzas Públicas. *Finanzas Públicas Volumen 6-México 2015-Número 20*, 40-41.
- Instituto Nacional para Federalismo y Desarrollo . (2004). *Introducción al Gobierno y Administración Municipal*. Ciudad de México: Fondo de Cultura Económica.
- Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática. (1998). *Tixtla tierra fértil de hombres y frutos*. México: INEGI .

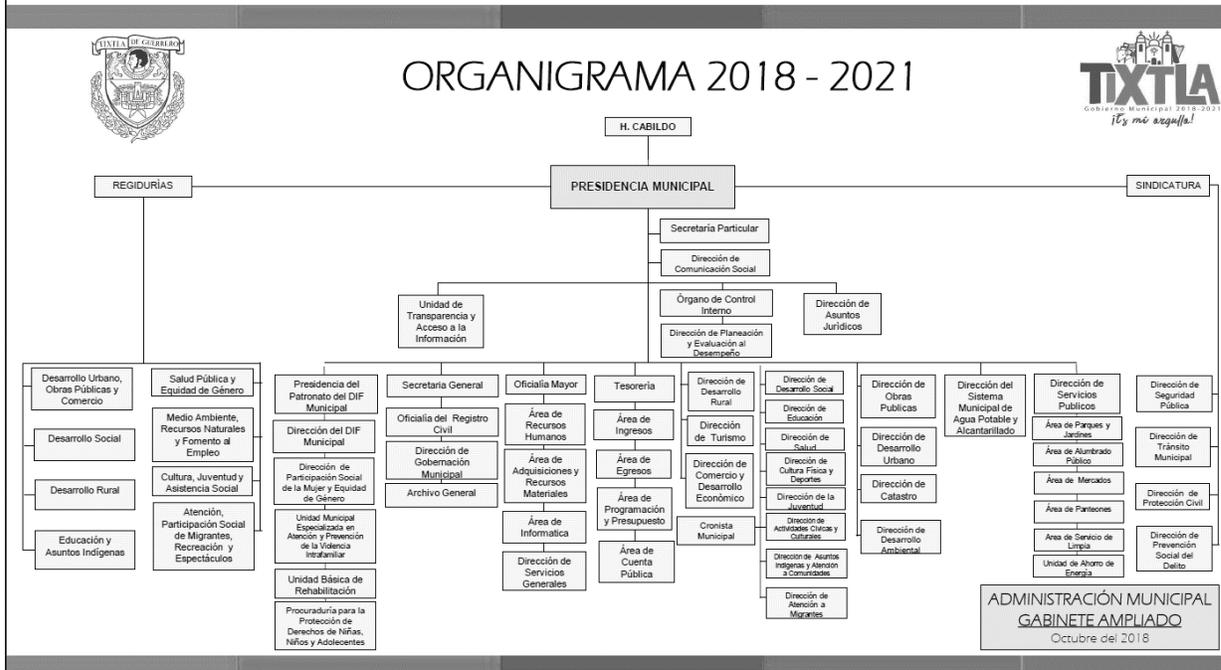
- Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática. (12 de Noviembre de 2019). *Inegi.org.mx*. Obtenido de <https://www.inegi.org.mx/programas/ce/2019/#Tabulados>
- Kinto, M. (2009). Intermunicipalidad Metropolitana y Finanzas Públicas: Un análisis de los determinantes del gasto público municipal en México. *Urban Public Economics Review*, 18-29.
- Méndez Martínez, J. L. (2012). *Los Grandes Problemas Nacionales, el Municipio*. México: El Manual Moderno.
- Méndez, J. G. (2018). *La Administración Pública Municipal*. México: Asociación Nacional de Instituciones de Educación Superior en Trabajo Social.
- Muñoz Curo, F. E. (2015). *Manual de Finanzas Públicas y Clasificadores Presupuestarios*. Lima, Perú: Fondo Editorial de Perú. Obtenido de Gaceta Jurídica de Lima, Perú: <https://www.gacetajuridica.com.pe/>
- Ochoa Campos, M. (2021). *Gaceta de la Administración Pública Estatal y Municipal*. Obtenido de Evolución del Municipio Mexicano. : <http://historico.juridicas.unam.mx/publica/rev/indice.htm?r=gac&n=16>
- Perales, J. (2016). *Institucionalidad hacendaria municipal*. México: Cedemun.
- Real Academia Española. (13 de marzo de 2020). *Diccionario Panhispánico del Español Jurídico*. Obtenido de <https://dpej.rae.es/>
- Reina, F. (2021). *Guía de Finanzas Públicas*. Ciudad de México: Kindle.
- Rendón Corona, T. (2003). *Teoría y técnica de la reglamentación municipal en México*. México: Porrúa.
- Reyes Vera, R. (1994). *Evolución de las Finanzas y la Actividad Financiera de México*. Ciudad de México: Laguna.
- Rosas Figueroa, A., & Roberto, S. (1962). *Teoría general de las finanzas públicas y el caso de México*. Ciudad de México: Univ. Nac. Autónoma de México.
- Slack, T. &. (2014). *Comparative Urban Governance Future of Cities: Working Paper*. Global Cities Institute, University of Toronto.
- Secretaría de Hacienda y Crédito Público. (2015). *Glosario de Términos más usuales en la Administración Pública Federal. Hacienda Subsecretaría de Egresos*. Ciudad de México: Editorial de la Hacienda por la Subsecretaría de Egresos.

Subsecretaría de Planeación y Presupuesto. (2018). *Manual para la elaboración del Plan de Desarrollo Municipal 2019 - 2021*. México: Gobierno del Estado de México.

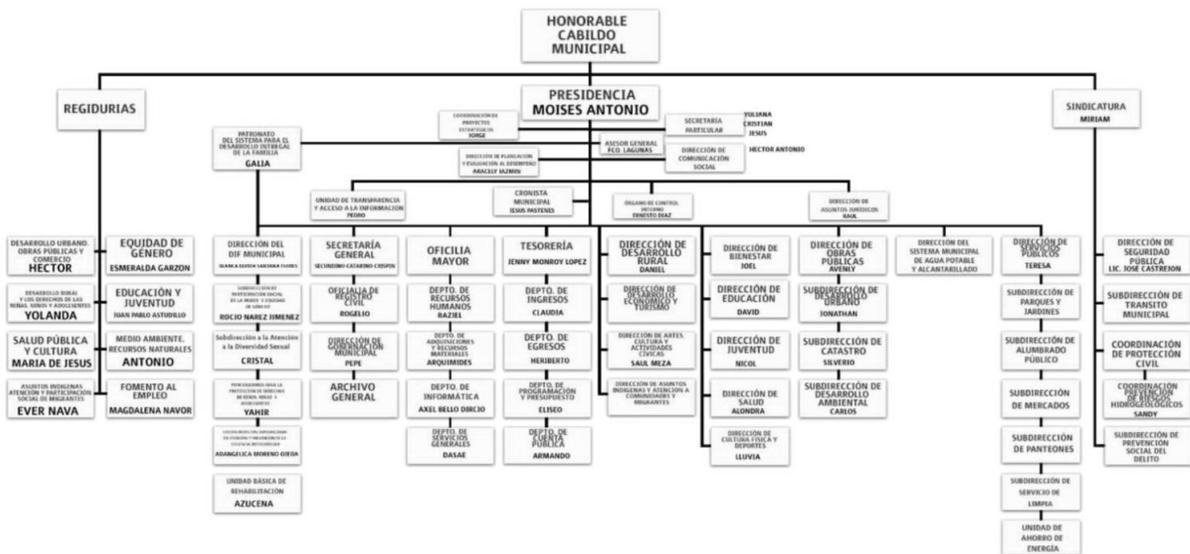
Weber, M. (2005). *Economía y sociedad: esbozo de sociología comprensiva*. Fondo de Cultura Económica.

ANEXOS

Anexo A: Organigrama del Ayuntamiento de Tixtla de Guerrero en el periodo 2018 – 2021.



Anexo B: Organigrama del Ayuntamiento de Tixtla de Guerrero del periodo 2021 – 2024.



Anexo C: Entrevista al Tesorero del Ayuntamiento de Tixtla de Guerrero.

Introducción:

En esta entrevista, tuve la oportunidad de conversar con el Tesorero del Ayuntamiento de Tixtla de Guerrero. Él amablemente compartió detalles sobre la estructura administrativa y los componentes financieros de la Tesorería, así como información sobre los impactos de las normativas legales en los procesos de gestión financiera. Además, abordamos temas relacionados con los cambios recientes en los procesos internos, la distribución de funciones y responsabilidades, y las necesidades de infraestructura.

- Entrevistador: ¿Podría describir cómo está organizada la Tesorería?
- Tesorero: La Tesorería está organizada en departamentos específicos como Ingresos, Egresos, Programación y Presupuesto, y Cuenta Pública. Como Tesorero, mi principal rol es supervisar la recaudación de ingresos municipales, autorizar pagos y asegurar una gestión financiera transparente y eficiente.
- Entrevistador: En cuanto a normatividad, ¿de qué manera han impactado las leyes locales y federales en los procesos de gestión financiera que llevan a cabo?
- Tesorero: Las leyes locales y federales influyen significativamente en nuestra gestión financiera, especialmente en la recaudación y asignación de recursos. Nos esforzamos por cumplir con todas las regulaciones, aunque a veces enfrentamos desafíos debido a cambios frecuentes en la legislación.
- Entrevistador: Respecto a procesos internos, ¿qué cambios relevantes han implementado en los últimos años en respuesta a problemas identificados?
- Tesorero: En los últimos años hemos intentado modernizar nuestros procesos mediante la adopción del software SUINPAC. Sin embargo, reconocemos que aún dependemos significativamente de instrucciones verbales y prácticas tradicionales, lo que indica la necesidad de mejoras en la documentación y estandarización de

nuestros procesos.

- Entrevistador: Sobre distribución de funciones, ¿cómo aseguran actualmente que exista claridad y equilibrio en las cargas de trabajo del personal?
- Tesorero: Actualmente, la asignación de tareas se basa en instrucciones verbales, lo cual a veces lleva a confusión y desequilibrio en las cargas de trabajo. Estamos conscientes de la necesidad de establecer descripciones claras de roles y responsabilidades para mejorar la eficiencia.
- Entrevistador: En términos de infraestructura, he notado ciertas deficiencias en el aspecto físico de la Tesorería, ¿tienen previsto abordar temas como señalización o renovación de equipos?
- Tesorero: La situación actual de nuestra infraestructura y equipos es ciertamente un área de oportunidad. La falta de señalización y el estado del mobiliario y equipo reflejan la necesidad de inversión en mejoras físicas. Aunque los recursos son limitados, reconocemos la importancia de estas mejoras para facilitar una gestión más eficaz.

Cierre

Le agradezco Tesorero por el tiempo y transparencia durante esta entrevista. Las respuestas proporcionadas ofrecen una perspectiva valiosa sobre cómo la Tesorería de Tixtla de Guerrero enfrenta desafíos y busca mejorar las operaciones para beneficio de la comunidad. Este diálogo abierto y honesto es fundamental para nuestra investigación y para fomentar prácticas de gestión pública más efectivas y eficientes.

Anexo D: Entrevista al Contador General

Introducción:

A continuación, presentamos la entrevista realizada al Contador General de la Tesorería del Ayuntamiento de Tixtla de Guerrero. En esta conversación, obtuvimos información valiosa sobre diversos aspectos clave de las operaciones financieras municipales.

- Entrevistador: Buenas tardes, y gracias por acompañarnos hoy. Para empezar, me gustaría saber ¿qué mecanismos han implementado para asegurar la claridad de roles y evitar duplicidades en el trabajo?
- Contador General: Buenas tardes, gracias a ustedes por el interés. En nuestra Tesorería, la claridad de roles se asegura mediante la interacción constante entre todas las áreas. Utilizamos reuniones regulares y sistemas de información compartida que nos permiten coordinar las actividades y decisiones financieras, asegurando que cada miembro del equipo entienda las responsabilidades y evitamos la duplicidad de esfuerzos.
- Entrevistador: Interesante enfoque. Y hablando de modernización, ¿qué inversiones han realizado recientemente para actualizar los recursos e infraestructura?
- Contador General: Hemos estado muy enfocados en la actualización de nuestras normativas y procesos administrativos. Para esto, asistimos a capacitaciones ofrecidas por el Consejo de Armonización Contable y estamos constantemente revisando las actualizaciones legislativas. Esto no solo refuerza nuestras capacidades, sino que también nos ayuda a mantener nuestras prácticas al día con las exigencias modernas.
- Entrevistador: ¿Cuál es el papel del software contable en su estructura? ¿Cómo se integra en los procedimientos centrales como la cuenta pública?
- Contador General: El software SUINPAC ha sido una pieza central en nuestra administración desde 2018. Este software nos ayuda en muchos de nuestros

procedimientos administrativos y financieros, incluyendo la cuenta pública y la resolución de problemas. Ha sido adoptado también por otros municipios, lo que habla bien de su eficacia y adaptabilidad.

- Entrevistador: Con estos cambios, ¿cuáles considera que son las principales áreas de oportunidad para mejorar la eficiencia de la Tesorería?
- Contador General: Un desafío constante ha sido adaptar nuestro personal y procesos al uso eficiente del SUINPAC. Nuestra estrategia se ha centrado en maximizar las capacitaciones ofrecidas y apoyarnos en los practicantes universitarios. La mejora continua en la capacitación del personal y la actualización de nuestros procesos son cruciales para nuestra eficiencia operativa.
- Entrevistador: ¿Cómo interactúa su equipo con otras áreas para asegurar una gestión financiera integrada?
- Contador General: La interacción con otras áreas es fundamental. Utilizamos tanto reuniones como sistemas de información compartida para coordinar todas nuestras actividades financieras. Esta integración nos permite tomar decisiones informadas y coherentes en tiempo real, optimizando la gestión de recursos a lo largo de toda la administración.
- Entrevistador: ¿Cómo mantienen las prácticas contables y financieras actualizadas con las normativas vigentes?
- Contador General: Es un trabajo constante. Además de las capacitaciones y actualizaciones normativas, revisamos constantemente las legislaciones y normativas nuevas para asegurarnos de que nuestras operaciones cumplan con todos los requisitos legales y mejores prácticas del sector.
- Entrevistador: Desde la implementación del SUINPAC, ¿qué cambios y mejoras han observado en los procesos administrativos?
- Contador General: Desde su implementación, hemos observado una mejora

significativa en la eficiencia, especialmente en la administración de cuentas y la resolución de problemas financieros. También ha permitido una mayor transparencia y trazabilidad en nuestros procesos, lo cual es fundamental para la confianza pública.

- Entrevistador: ¿Qué desafíos específicos han enfrentado y cómo los han abordado?
- Contador General: Uno de los mayores desafíos ha sido la capacitación adecuada del personal para el uso efectivo del software. Hemos abordado esto mediante sesiones intensivas de entrenamiento y apoyo continuo a través de tutorías y asistencia técnica.
- Entrevistador: Finalmente, ¿cuáles son las principales áreas de oportunidad que ve para mejorar la operación y gestión dentro de la Tesorería?
- Contador General: Veo una gran oportunidad en continuar modernizando nuestros procesos y en fortalecer la capacitación del equipo. Además, mejorar nuestra infraestructura tecnológica para soportar mejor nuestras operaciones financieras será esencial para enfrentar los desafíos futuros.

Cierre

Le agradezco sinceramente Contadora por el tiempo y por compartir tan valiosa información. Las perspectivas y estrategias discutidas hoy nos proporcionan una comprensión profunda de cómo la Tesorería está enfrentando los desafíos y buscando constantemente mejorar las operaciones y servicios. Estos esfuerzos no solo optimizan la gestión financiera local, sino que también establecen un estándar de transparencia y eficiencia para otras administraciones.

Anexo E: Entrevista al Primer Auxiliar Contable

Introducción:

En esta sección, presentamos la entrevista realizada al Primer Auxiliar Contable de la Tesorería del Ayuntamiento de Tixtla de Guerrero. Durante la conversación, obtuvimos información detallada sobre la estructura administrativa y las funciones financieras específicas dentro del área contable.

- Entrevistador: Buenas tardes. Para comenzar, ¿podría describir cómo está organizada la Tesorería y cuáles son las principales funciones financieras?
- Auxiliar Contable: Buenas tardes. En mi rol específico, me encargo de la gestión de nómina, finiquitos, control de firmas, y elaboración de cheques y pólizas. También apoyo en gasto corriente y en la gestión de fondos como FORTAMUN.
- Entrevistador: Entiendo. ¿cómo aseguran que las prácticas contables cumplan con los requerimientos legales?
- Auxiliar Contable: Contamos con el respaldo de practicantes universitarios que nos asisten en el uso del software y están actualizados en los requerimientos legales. Ellos nos ayudan a adaptar nuestros procesos ante cualquier cambio normativo.
- Entrevistador: Hablando de cambios, ¿ha notado cambios importantes recientemente en los procesos internos para resolver problemas?
- Auxiliar Contable: Desde que adoptamos el sistema SUINPAC. A veces enfrentamos desafíos al migrar información de sistemas antiguos o por errores de captura, lo que requiere trabajar tiempo extra para resolverlos.
- Entrevistador: ¿Considera que existe claridad y equilibrio en la distribución de tareas dentro de la Tesorería?
- Auxiliar Contable: Al ser un área pequeña, a veces es necesario cubrir el trabajo de

compañeros ausentes. Aunque mi puesto está más enfocado en nómina y finanzas, también apoyo en otras tareas ante la falta de personal. Creo que más formalización en la distribución de cargas de trabajo mediante manuales podría mejorar nuestra situación.

- Entrevistador: Desde su perspectiva, ¿qué áreas de oportunidad ve para que la Tesorería mejore su funcionamiento?
- Auxiliar Contable: Considero que hay un gran potencial en maximizar el uso del software SUINPAC mediante más capacitación para reducir errores y la dependencia de terceros. También sería beneficioso invertir en mejoras de infraestructura y en la automatización de más procesos operativos para una mejor gestión financiera pública.
- Entrevistador: ¿Cómo se manejan los problemas cuando surgen en el trabajo diario, especialmente aquellos relacionados con la tecnología o la gestión de datos?
- Auxiliar Contable: Generalmente, cuando surgen problemas técnicos o errores en la gestión de datos, trabajamos en conjunto con el equipo de TI y los proveedores del software para resolverlos rápidamente. La comunicación es clave en estos casos para asegurar que se entiendan las prioridades y se aborden eficientemente.
- Entrevistador: En relación con los cambios y mejoras, ¿qué impacto han tenido estas iniciativas en su área de trabajo?
- Auxiliar Contable: Las iniciativas de cambio han mejorado notablemente la eficiencia y la precisión en nuestra área. La digitalización y automatización han reducido el tiempo necesario para completar tareas rutinarias, permitiéndonos enfocarnos en aspectos más estratégicos de la gestión financiera.
- Entrevistador: Finalmente, ¿qué recomendaciones haría para futuras mejoras en la Tesorería?
- Auxiliar Contable: Recomiendo continuar con la capacitación y el desarrollo del

personal. Además, sería ideal aumentar la inversión en tecnología para fortalecer aún más nuestra infraestructura y capacidades operativas.

Cierre

Gracias por compartir experiencias y perspectivas. Esta conversación nos ofrece una visión detallada de los esfuerzos que se están realizando para optimizar los procesos y mejorar la eficiencia en la Tesorería, destacando la importancia de la adaptabilidad y la formación continua en la gestión financiera municipal.

Anexo F: Entrevista al Auxiliar Administrativo/Contable

Introducción

Esta conversación nos permitirá explorar en profundidad los procesos, desafíos y oportunidades en la estructura financiera del municipio. A través de esta entrevista, exploraremos la organización de la Tesorería, los desafíos operativos, y las estrategias para mejorar la eficiencia y transparencia en la gestión de los recursos públicos.

- Entrevistador: Buenos días, es un placer tenerlo con nosotros hoy. Comencemos con una visión general: ¿Cómo se integra y opera la estructura administrativa dentro de la Tesorería y cuáles son los principales componentes financieros con los que trabaja?
- Auxiliar Administrativo/Contable: Buenos días y gracias por considerarme. Mi papel se centra en la gestión de nóminas, asegurando pagos oportunos y el cumplimiento fiscal relacionado. Esto incluye altas y bajas de empleados, movimiento de personal, generación de archivos de pago y pólizas de nómina, entre otros. Me ocupo especialmente de las operaciones relacionadas con el FORTAMUN y otras transferencias de pagos.
- Entrevistador: Entendido. Dada su posición, ¿cómo asegura que las operaciones financieras cumplan con las normativas vigentes?
- Auxiliar Administrativo General: Cumplir con las normativas es crucial. Nos mantenemos actualizados.
- Entrevistador: En cuanto a los procesos administrativos, ¿qué cambios significativos han implementado desde 2018 que han impactado en su área de trabajo?
- Auxiliar Administrativo General: Por ejemplo, la digitalización de muchos de nuestros procesos ha reducido la cantidad de trabajo manual y ha mejorado nuestra capacidad de respuesta y precisión en la gestión financiera.

- Entrevistador: ¿Cuáles han sido los principales desafíos que ha enfrentado en su función y cómo los han abordado?
- Auxiliar Administrativo General: Los desafíos más significativos han sido relacionados con la integración de nuevas tecnologías en nuestros procesos tradicionales. La resistencia al cambio es natural, pero con capacitaciones adecuadas y demostración de los beneficios tangibles de estas tecnologías, hemos logrado superar estos obstáculos.
- Entrevistador: Considerando las herramientas y prácticas que utilizan, ¿cuáles diría que han contribuido más a mejorar la eficiencia en la gestión de los recursos financieros?
- Auxiliar Administrativo General: Sin duda, el uso de software de gestión financiera ha sido transformador.
- Entrevistador: ¿Cómo se distribuyen las funciones y responsabilidades dentro de la Tesorería, y cómo contribuye usted a esta estructura?
- Auxiliar Administrativo General: Las responsabilidades están bien delimitadas para asegurar una gestión eficaz. Personalmente, superviso las operaciones diarias que involucran transacciones financieras, colaboro en la elaboración de políticas y procedimientos, y aseguro la formación continua del equipo para mantener altos estándares de desempeño.
- Entrevistador: Hablando de recursos e infraestructura, ¿cuáles son las principales limitaciones que enfrenta su departamento y cómo impactan en su trabajo diario?
- Auxiliar Administrativo General: Una de nuestras principales limitaciones es la infraestructura tecnológica obsoleta. Esta limitación a veces retrasa nuestros procesos y afecta nuestra capacidad de responder rápidamente a las necesidades del ayuntamiento.

- Entrevistador: Basándose en su experiencia, ¿qué áreas de oportunidad ve para mejorar las operaciones y la gestión dentro de la Tesorería?

- Auxiliar Administrativo General: Veo una gran oportunidad en continuar la modernización de nuestra infraestructura tecnológica y en fortalecer la capacitación de nuestro personal.

Cierre

Gracias Contador por compartir las experiencias. Esta conversación nos ha proporcionado una comprensión más profunda de los desafíos y oportunidades dentro de la Tesorería, resaltando la importancia de la tecnología y la formación continua en la mejora de la gestión financiera pública.

Anexo G: Entrevista al Segundo Auxiliar Administrativo/Contable

Introducción

La siguiente entrevista dirigida al segundo Auxiliar Administrativo/Contable del Ayuntamiento para discutir en profundidad sobre su papel en la Tesorería, los procesos administrativos y financieros, y cómo estos aspectos contribuyen al funcionamiento eficiente del municipio.

- Entrevistador: Buen día, gracias por estar aquí con nosotros. Para comenzar, ¿podría explicarnos cómo está estructurada la Tesorería y cuáles son los principales componentes financieros con los que trabaja?
- Auxiliar Administrativo/Contable: Buen día, gracias por invitarme. La Tesorería está organizada principalmente en dos áreas principales: ingresos y egresos. Mi función específica implica la gestión de nómina, control de firmas, y elaboración de cheques y pólizas. También participo en la administración del gasto corriente y en la gestión de fondos asignados por programas como FORTAMUN.
- Entrevistador: ¿Cómo se aseguran de que las prácticas contables estén actualizadas y en conformidad con la ley?
- Auxiliar Administrativo/Contable: Para mantener nuestras prácticas al día, contamos con el apoyo de practicantes universitarios que están bien informados sobre los últimos requisitos legales. Ellos juegan un papel crucial en la actualización de nuestros procesos y en asegurar que cumplamos con cualquier cambio en la normativa.
- Entrevistador: Hablando de actualizaciones, ¿ha habido cambios recientes en los procesos internos que han ayudado a resolver problemas específicos?
- Auxiliar Administrativo/Contable: Sí, recientemente hemos avanzado mucho en la automatización de procesos que antes se hacían manualmente, especialmente desde que adoptamos el sistema SUINPAC. Sin embargo, los desafíos de la migración de datos y algunos errores operativos han requerido atención extra para asegurar la

integridad de nuestra información financiera.

- Entrevistador: ¿Cómo se maneja la claridad y el equilibrio en la distribución de tareas dentro de la Tesorería?
- Auxiliar Administrativo/Contable: Aunque estamos en un área pequeña y a veces cubrimos múltiples funciones, tratamos de mantener un equilibrio. Mi rol principal es en nómina y finanzas, pero también apoyo en otras áreas cuando es necesario.
- Entrevistador: Desde su perspectiva, ¿cuáles son las áreas de oportunidad más significativas para mejorar el funcionamiento de la Tesorería?
- Auxiliar Administrativo/Contable: Creo que aprovechar al máximo el potencial de nuestro software contable, SUINPAC, sería un gran avance. Necesitamos más capacitación para minimizar errores y reducir nuestra dependencia de consultas externas. Además, sería beneficioso invertir en tecnología que automatice aún más nuestros procesos operativos.
- Entrevistador: ¿Podría compartir algún desafío específico que haya enfrentado y cómo se abordó?
- Auxiliar Administrativo/Contable: Uno de los mayores desafíos fue integrar el nuevo sistema contable con los procesos existentes. Hubo un periodo de ajuste donde los errores eran comunes debido a la falta de familiaridad con el sistema. Abordamos esto mediante capacitaciones.
- Entrevistador: ¿Qué herramientas o prácticas considera que han contribuido más a mejorar la eficiencia en la gestión financiera?
- Auxiliar Administrativo/Contable: Además del software SUINPAC, la implementación de procedimientos estandarizados y la capacitación continua del personal han sido fundamentales.
- Entrevistador: ¿Cómo ve el futuro de la estructura organizacional de la Tesorería y qué

cambios anticipa o recomendaría?

- Auxiliar Administrativo/Contable: Veo un futuro en el que la Tesorería continúe evolucionando hacia una mayor digitalización y automatización. Recomendaría seguir invirtiendo en tecnología que pueda soportar una gestión financiera.

Anexo H: Entrevista al Tercer Auxiliar Administrativo/Contable

Introducción

La siguiente entrevista al tercer Auxiliar Administrativo/Contable del Ayuntamiento, una figura clave en la gestión de los egresos y la supervisión de las operaciones financieras. Esta entrevista detallada nos proporcionará una visión profunda del papel que tiene dentro de la Tesorería, los desafíos enfrentados y las estrategias implementadas para mejorar la eficiencia y precisión en la administración de recursos públicos.

- Entrevistador: Buenos días, y gracias por acompañarnos hoy. Para comenzar, ¿podría describir cómo está organizada la Tesorería y cuál es su papel específico, especialmente en relación con los egresos?
- Auxiliar Administrativo/Contable: Buenos días, gracias por invitarme. La Tesorería está estructurada en varias divisiones, cada una centrada en diferentes aspectos de la gestión financiera. Mi papel se concentra en la administración de los egresos, lo que incluye gestionar pólizas de cheques, registro de gastos, y la facturación.
- Entrevistador: ¿Cómo impactan estas en las prácticas diarias?
- Auxiliar Administrativo/Contable: Las regulaciones y leyes son esenciales para nuestra operación. Nos aseguramos de estar siempre al día con los cambios y requerimientos legales. Utilizamos sistemas como el SUINPAC para ayudarnos a mantener la conformidad y eficiencia, lo cual es vital para evitar sanciones y mantener la integridad de nuestra gestión.
- Entrevistador: ¿Qué cambios significativos en los procesos administrativos se han implementado durante su tiempo en la Tesorería?
- Auxiliar Administrativo/Contable: Hemos realizado varios cambios importantes, especialmente en la automatización de procesos que anteriormente eran manuales. Esto no solo ha mejorado la eficiencia, sino que también ha reducido los errores humanos. El software SUINPAC ha sido una herramienta clave en esta transformación.

- Entrevistador: ¿Cuáles han sido los principales desafíos que ha enfrentado en su área y qué estrategias se han utilizado para resolverlos?
- Auxiliar Administrativo/Contable: Uno de los mayores desafíos ha sido la implementación y adaptación al sistema SUINPAC. La estrategia ha sido una combinación de formación intensiva y asistencia técnica continua, lo cual ha facilitado la integración del nuevo sistema en nuestros procesos diarios.
- Entrevistador: Respecto a las herramientas y prácticas, ¿qué considera que ha contribuido más a mejorar la eficiencia en la gestión de egresos?
- Auxiliar Administrativo/Contable: Sin duda, el SUINPAC ha sido crucial. También hemos mejorado nuestras técnicas de seguimiento y reporte, lo que nos ha permitido tener un control más riguroso sobre los egresos. La capacidad de auditar y revisar nuestros procesos con facilidad ha sido un avance significativo.
- Entrevistador: ¿Cómo se distribuyen las funciones y responsabilidades dentro de su departamento y cómo se asegura la claridad en los roles?
- Auxiliar Administrativo/Contable: Las funciones están bien delimitadas y cada miembro del equipo conoce las responsabilidades específicas. Regularmente revisamos y actualizamos estas responsabilidades para asegurarnos de que todos estén al tanto de las tareas y cómo contribuyen al éxito general de la Tesorería.
- Entrevistador: Dado el estado actual de los recursos y la infraestructura, ¿cuáles son los principales desafíos que enfrenta su departamento?
- Auxiliar Administrativo/Contable: A pesar de los avances tecnológicos, aún enfrentamos desafíos con la infraestructura existente que no siempre puede soportar las demandas modernas de nuestro trabajo. La necesidad de hardware más actualizado y soluciones de software más robustas es clara.
- Entrevistador: Basándose en su experiencia, ¿qué áreas de oportunidad ve para mejorar la operación y gestión dentro de la Tesorería?

- Auxiliar Administrativo/Contable: La formación continua del personal es crucial; siempre hay espacio para mejorar las habilidades y el conocimiento del equipo.

Cierre

Agradecemos al tercer Auxiliar Administrativo/Contable por compartir experiencias con nosotros. Esta entrevista nos ha proporcionado una comprensión más profunda de la dinámica interna de la Tesorería, destacando la importancia de la tecnología, la capacitación continua, y una clara distribución de responsabilidades en la mejora de la eficiencia y eficacia en la gestión

Anexo I: Entrevista al Auxiliar Administrativo General

Introducción

La siguiente entrevista es dirigida hacia el Auxiliar Administrativo General de la Tesorería. Esta conversación nos permitirá comprender mejor los procesos administrativos implementados, los desafíos enfrentados y las oportunidades de mejora en la gestión de recursos públicos.

- Entrevistador: Buenos días, y gracias por unirse a nosotros para esta conversación. Para comenzar, ¿podría describir cómo está organizada la Tesorería y cuál es su papel dentro de esta estructura?
- Auxiliar Administrativo General: Buenos días, es un placer estar aquí. La Tesorería está organizada para manejar eficientemente tanto los ingresos como los egresos del Ayuntamiento. Mi función principal es asegurar que todos los depósitos diarios de recaudación se realicen correctamente en las cuentas bancarias del Ayuntamiento y coordinar las transferencias de pagos hacia y desde la Secretaría de Finanzas. También estoy involucrado directamente en las operaciones relacionadas con FORTAMUN, asegurando que los fondos se gestionen de acuerdo con las directrices gubernamentales.
- Entrevistador: Hablemos de los cambios en los procesos administrativos. ¿Qué mejoras significativas se han implementado desde 2018?
- Auxiliar Administrativo General: Desde 2018, hemos hecho varios avances, especialmente en la integración de tecnologías más modernas en nuestros procesos tradicionales.
- Entrevistador: ¿Cuáles han sido los principales desafíos que ha enfrentado en su función y qué estrategias se han utilizado para superarlos?
- Auxiliar Administrativo General: Uno de los mayores desafíos ha sido la integración de nuevas tecnologías, que al principio presentaron una curva de aprendizaje para el

equipo. Hemos superado estos desafíos mediante capacitaciones por parte de los jóvenes que vienen del tecnológico.

- Entrevistador: ¿Qué prácticas o herramientas han contribuido más a mejorar la eficiencia en la gestión de los recursos y operaciones financieras?
- Auxiliar Administrativo General: Definitivamente, la implementación de nuestro software de gestión financiera ha sido fundamental. Ha simplificado muchos procesos, desde la elaboración de presupuestos hasta las reconciliaciones bancarias y la generación de informes financieros.
- Entrevistador: ¿Cómo se distribuyen las funciones y responsabilidades dentro de la Tesorería, y cómo contribuye usted a esta estructura?
- Auxiliar Administrativo General: Las funciones están claramente distribuidas para evitar cualquier superposición innecesaria. Personalmente, contribuyo supervisando las transacciones diarias y asegurándome de que todas las operaciones financieras se realicen conforme a las políticas establecidas. También trabajo estrechamente con otros departamentos para garantizar una coordinación efectiva.
- Entrevistador: En relación con los recursos y la infraestructura disponibles, ¿cuáles son las principales limitaciones y cómo impactan en su trabajo diario?
- Auxiliar Administrativo General: Aunque hemos progresado bastante, todavía enfrentamos limitaciones, especialmente en términos de infraestructura tecnológica. La falta de equipos actualizados a veces ralentiza nuestros procesos y afecta nuestra capacidad para responder rápidamente a las demandas del Ayuntamiento.
- Entrevistador: Basado en su experiencia, ¿qué áreas de oportunidad identifica para mejorar las operaciones y la gestión dentro de la Tesorería?
- Auxiliar Administrativo General: Veo la necesidad de mejorar nuestras prácticas de seguridad cibernética para proteger mejor la información financiera sensible.

Cierre

Agradecemos al Auxiliar Administrativo General por el tiempo y por compartir la perspectiva que tiene sobre los procesos y desafíos de la Tesorería. Esta entrevista no solo destaca la importancia de la adaptación tecnológica y la capacitación continua, sino que también subraya el compromiso continuo hacia una gestión financiera eficiente y transparente.