

# EL PROCESO ADMINISTRATIVO MUNICIPAL

*Técnica administrativa que garantiza la eficiente y eficaz administración de los Municipios*

*Pedro Chávez Jiménez\**

Sumario: I. *Introducción.* II. *Generalidades.* III. *El proceso Administrativo Municipal y sus etapas.* IV. *La urgencia de legislar el proceso administrativo municipal e incrustarlo en el marco jurídico del Municipio.* V. *Conclusión*

## I. INTRODUCCION

El Municipio y todo lo que converge a su alrededor, ha sido motivo de estudio por un sinnúmero de tratadistas municipales, tanto de manera documental, como en exposiciones personales, sin embargo, casi nadie se ha atrevido a hablar de uno de los temas que considero eje central de un buen gobierno: el Proceso Administrativo Municipal. Dicho proceso, es la esencia de la administración municipal, ciencia administrativa que garantiza un eficiente y eficaz gobierno en los Municipios. Es por eso que hoy lo planteo como un tema de sumo interés para quienes de alguna u otra manera inciden en el fortalecimiento del Municipio mexicano.

Para lograr el objetivo planteado en este artículo, conceptualizaremos a los dos principales entes que giran alrededor de la Administración Municipal, el Municipio y el Ayuntamiento, pilares básicos de su existencia.

En cuanto al Proceso Administrativo Municipal, tema central del presente texto, lo definimos como el conjunto de etapas sucesivas o simultáneas mediante el cual se efectúa la buena administración de un Municipio. Son seis las etapas que componen dicho proceso, la previsión, la planeación, la organización, la integración, la dirección y el control municipal. A simple vista, pareciera un simple proceso, pero la realidad es que el éxito o fracaso de la gestión gubernamental de un Municipio, depende en gran medida de la aplicación correcta del mismo. El problema, es que la mayoría de los gobiernos municipales no le han dado la importancia que en realidad tiene, ya sea porque desconocen de su eficacia, porque se aferran a seguir administrando a la antigua, es decir, a través de la administración empírica o por la falta de obligatoriedad legal de utilizarlo.

Para que en verdad se aplique el Proceso Administrativo Municipal en los Municipios y redunde en buenos resultados para el Ayuntamiento y la comunidad, es necesario que se norme en la Constitución y demás leyes del marco jurídico del Municipio.

En resumen, podemos afirmar que no hay mejor manera de administrar los recursos de un Municipio que a través del Proceso Administrativo Municipal, técnica administrativa de eficiente y eficaz resultado.

## II. Generalidades

Al hablar del Proceso Administrativo Municipal, es innegable que se deben conceptualizar los principales elementos que le dan su existencia y razón de ser dentro del ámbito municipal. Para el caso de este estudio, definiremos a los tres principales: el Municipio, el Ayuntamiento y la Administración Municipal.

### a). *El Municipio*

Definir al Municipio nos remonta necesariamente al pasado, principalmente a Roma, lugar en donde surge su estructura y los principios que consolidaron su existencia. De ahí tenemos que el vocablo municipio proviene del latín munus, que se refiere a “cargo, obligaciones, tareas u oficios” y del verbo capio, capere, que significa “tomar, hacerse de algo o asumir ciertas tareas”. En el México prehispánico, lo que más se asemejó a lo que significa el municipio fue el calpulli, que era la organización social y económica más importante de la cultura azteca.

Podemos afirmar que el municipio es la célula básica de la división política y administrativa del país, pues representa a una comunidad territorial de carácter público con personalidad jurídica propia y por ende, con capacidad política y administrativa para gobernarse así mismo. Su principal fundamento legal, es el artículo 115 Constitucional, del cual se desprenden otras leyes de carácter federal y estatal, principalmente, la Ley orgánica municipal de cada estado. Lo componen ciertos elementos fundamentales, que según nuestra opinión, son seis: territorio, población, gobierno, orden jurídico y administrativo, patrimonio y autonomía municipal<sup>1</sup>. Con base en estos elementos, ofrecemos la siguiente definición:

---

<sup>1</sup>a). **Territorio**, el espacio físico determinado jurídicamente por límites geográficos, demarcaciones y colindancias, en el cual se asienta la población del Municipio; b). **Población**, El conjunto de individuos que viven en el territorio del municipio. c). **Gobierno**, la institución política y jurídica que se encarga del gobierno y administración del municipio. El cual se materializa en el Ayuntamiento. d). **Orden Jurídico y administrativo**, las herramientas legales y administrativas que tiene el Municipio para realizar un gobierno y administración con certidumbre jurídica. e). **Patrimonio**, los bienes muebles e inmuebles que le pertenecen y sobre los que tiene derecho el Municipio. g). **Autonomía municipal**.- La capacidad jurídica, política y administrativa que tiene el Municipio de gobernarse así mismo, sin depender de otra instancia o nivel de gobierno.

**Municipio.** Entidad política, jurídica y administrativa, integrada por una población asentada en un espacio geográfico determinado administrativamente, que tiene unidad de gobierno y que funge por normas de acuerdo con sus propios fines. Su órgano de gobierno es un Ayuntamiento de elección popular directa, que se integra por un Presidente municipal, un síndico o síndicos y por regidores.<sup>2</sup>

## **b). El Ayuntamiento**

El Ayuntamiento, igual que el Municipio, tiene su significado en la cultura romana, ya que proviene del latín adjuntum o adjungere, que a su vez se divide en ad, contiguo y jungere, juntar. Por lo tanto, tenemos que el Ayuntamiento es el resultado de juntar a determinado número de personas, o, en otras palabras, podemos decir que es la reunión o congregación de algunas personas para tomar ciertos acuerdos o decisiones colectivas.

Desde su origen, la palabra Ayuntamiento se ha ido adaptando a cada momento histórico, como cuando se instaló el primer Ayuntamiento en la Villa Rica de la Veracruz el 22 de abril de 1519, que fue el primer paso de la organización de este cuerpo político y administrativo en América. Fue en esa época cuando se hizo obligatorio establecer un Cabildo o Concejo municipal, palabras que actualmente todavía se utilizan en gran parte de América para referirse al Ayuntamiento o a quienes lo sustituyen por ciertas circunstancias. En otros países latinoamericanos, como Chile y Venezuela, se utiliza el término Concejo en lugar de Ayuntamiento.

A pesar de la variedad de conceptos que existen sobre el Ayuntamiento, todos coinciden en que:

- Está integrado por ciudadanos elegidos por elección popular directa;
- Tiene un límite de integrantes con su cargo y atribuciones bien definidas; y,
- Tiene dos funciones principales: de gobierno y de administración.

Con base a estos tres apartados, tenemos la siguiente definición:

**Ayuntamiento.** Es la institución política y administrativa que ejerce el poder y la administración del municipio cuando se erige en órgano colegiado y deliberante. Es electo democráticamente y está integrado por un Presidente, uno o más síndicos y por la cantidad de regidores que determinen las Constituciones y Leyes respectivas de cada Estado.<sup>3</sup>

---

<sup>2</sup> Chávez Jiménez, Pedro. Como administrar un Municipio: guía básica para gobernar mejor. 3ª Ed. Editorial Trillas. México, 2018, p. 15

<sup>3</sup> Chávez Jiménez, Pedro. Reglamentación Municipal, 1ª ed. Editorial Trillas, México, 2013, p.65

El fundamento legal que sustenta al Ayuntamiento, lo podemos clasificar en tres niveles:

1. Nivel federal. La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos;
2. Nivel Estatal. La Constitución Política de cada estado y la ley orgánica municipal; y,
3. Nivel Municipal. El Bando de Policía y Buen Gobierno y el Reglamento Interior del Ayuntamiento.

Al ser la Constitución Federal el principal sustento jurídico del Ayuntamiento, describiremos lo que a la letra dice el artículo 115 en su fracción I:

*“Cada Municipio será gobernado por un Ayuntamiento de elección popular directa, integrado por un Presidente municipal y el número de Regidores y Síndicos que la ley determine. La competencia que esta Constitución otorga al Gobierno Municipal se ejercerá por el Ayuntamiento de manera exclusiva y no habrá autoridad intermedia alguna entre éste y el gobierno del estado”.*

En relación a las atribuciones del Ayuntamiento, podemos decir que hay un sinnúmero de ellas en las leyes y en las que por usos y costumbres se les delega, como es el caso de la mayoría de Municipios de Oaxaca (417), las cuales podemos agruparlas en dos rubros:

Atribuciones generales. Reglamentación y de inspección.

Atribuciones particulares. Administración, obra pública, seguridad pública, servicios públicos municipales, fomento económico, preservación del medio ambiente, fomento cultural y de recreación, etc.

En cuanto a las atribuciones de los integrantes del Ayuntamiento, podemos decir que tienen de dos tipos: las que competen a todos como órgano colegiado de gobierno, y las que competen a cada uno de ellos de manera individual como Concejales; en el caso de las primeras, tenemos la del derecho a voz y voto en las sesiones de Cabildo y la de proponer iniciativas de reglamentos y demás disposiciones administrativas de observancia general. En el caso de las atribuciones particulares, las encontramos definidas en las Leyes orgánicas municipales y en los reglamentos respectivos de cada Municipio.

Al ser complicado enlistarlas a todas, las resumimos de la siguiente manera:

- Las atribuciones ejecutivas y de representación política y administrativa, recae en el Presidente municipal;
- Las atribuciones de representación legal y de fiscalización, recae en el Síndico municipal; y,
- Las atribuciones de vigilancia y de representación, recaen en los Regidores municipales.

En síntesis, podemos decir que el Ayuntamiento delibera y dispone; el Presidente municipal ejecuta lo que se dispone; los regidores municipales vigilan y auxilian el cumplimiento de lo dispuesto; y, el Síndico municipal procura, defiende y fiscaliza todo lo realizado.

### ***c). Administración Municipal***

Por demás complejo resulta hablar de este tipo de administración, pues a la fecha no existe material bibliográfico vasto y específico sobre la misma, mucho menos, estudios teóricos o de investigación suficientes, todo se ha encaminado al estudio de la administración pública federal y estatal, de donde a grandes rasgos se habla de la administración propiamente municipal. En sí, el estudio de la administración pública puede considerarse reciente, pues es a partir de 1965 cuando el gobierno federal se preocupa por darle un giro a la forma de administrar el país. En cuanto a la Administración Municipal, es hasta 1982, con la reforma al artículo 115, cuando empieza de alguna u otra manera el interés por este tipo de administración, pues se les dotó de mayores atribuciones y de recursos. Esto y otras circunstancias dieron origen a la creación del Centro de Desarrollo Municipal, hoy, Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal (INAFED); quien también les dio un giro a sus funciones originales fue el Instituto Nacional de Administración Pública (INAP), enfocando su interés al ámbito municipal. Hoy existen infinidad de organismos y asociaciones que se preocupan por participar y fortalecer al Municipio, y, por ende, a su administración.

Definir a la Administración Municipal nos lleva necesariamente a explicar las tres concepciones que de ella hacen las leyes y tratadistas en la materia. La primera, *se concibe como las áreas o departamentos del poder público municipal*, la segunda, *como una corporación de servidores públicos municipales*, y la tercera, objeto de este estudio, *como una disciplina administrativa*.

Podemos afirmar que la Administración Municipal tiene un lado *orgánico* y otro *dinámico o funcional*, ya que por un lado la conforman los *servidores públicos municipales* y los *recursos materiales*, y por el otro, *las acciones o actividades del gobierno municipal cuya naturaleza es esencialmente administrativa*. Con base a esto, podemos definir este tipo de administración de la siguiente manera:

***Administración Municipal.*** *es la ciencia administrativa que se encarga de coordinar y ejecutar los recursos de los que dispone el Municipio, por medio del proceso administrativo municipal, con el fin de lograr los objetivos y metas trazadas por el Ayuntamiento en beneficio de la comunidad, ejercida por el Presidente municipal a través de su órgano administrativo.*

Al ser el Municipio un ente complejo y de constante cambio, es como se hace necesario que la Administración Municipal incorpore distintas formas de aplicarse, por lo que las más comunes son: a). la centralizada; b). la desconcentrada; c). la descentralizada; y, d) por colaboración. Esta clasificación se adapta dependiendo al tipo de Municipio, pues en uno eminentemente rural, solo basta con la administración municipal centralizada, en cambio en un urbano o metropolitano, se hace necesario aplicar más de un tipo de administración.

Para entender la trascendencia que tiene la Administración Municipal, es necesario saber la *necesidad e importancia* que tiene en el Municipio actual.

### ***Su necesidad***

Son tres momentos los que determinan el porqué de la necesidad de aplicar la Administración Municipal en los gobiernos de los Municipios:

1°. Entre 1978 y 1983, se creó y reformó la ley Coordinación Fiscal, la cual tuvo por objeto establecer la distribución de participaciones tanto a los municipios como a los Estados. Este recurso que recibían los Municipios se vio incrementado en diciembre de 1997, con la adición del capítulo V en la ley de Coordinación Fiscal, denominado “de los Fondos de Aportaciones Federales”, a través del cual, se garantizaron los recursos del Ramo 33, en sus fondos 3 y 4.

2°. Con la reforma en 1983 y de 1999 al artículo 115 Constitucional, -consideradas las reformas más importantes en la historia del Municipio- incluyeron una serie de atribuciones y facultades del Ayuntamiento distintas a las que antes tenía, dándole su lugar como orden de gobierno y con más autonomía en ciertos temas, como la prestación de los servicios públicos municipales.

3°. A partir del 2000 y hasta la fecha, han sido creadas distintas leyes con incidencia en la administración de los Municipios, principalmente, la Ley General de Contabilidad gubernamental y la de Transparencia y Acceso a la Información Pública; estas contienen disposiciones que obligan a tener una buena administración. Entre otras cosas, disponen que los Ayuntamientos ejerzan su presupuesto con base a resultados identificables, cuantificables y con transparencia, es decir, a que administren sus recursos de manera eficiente y eficaz.

### ***Su importancia***

Los argumentos relevantes de aplicar la administración municipal por parte de los Ayuntamientos en sus Municipios son los siguientes:

1. Ofrece un proceso administrativo municipal adecuado a las necesidades del Municipio, sin que pierda su carácter de ente social y político. Dicho proceso

garantiza prevenir, planear, organizar, dirigir y controlar eficiente y eficazmente la gestión gubernamental municipal.

2. Permite una mejor aplicación de los recursos económicos transferidos por la Federación y el Estado, dándole un mayor rendimiento. Además de que ayuda a que se eficiente e incremente la recaudación de los ingresos propios.
3. Ayuda a mejorar la prestación y administración de los servicios públicos municipales, acrecentando la calidad, reduciendo costos y tiempos.
4. Garantiza contar con el personal suficiente y adecuado para el logro de los objetivos y metas propuestas por el Ayuntamiento.
5. Ofrece técnicas administrativas para una mejor atención y trato a la ciudadanía.
6. Ayuda al desarrollo equilibrado del Municipio en los rubros de obra pública y crecimiento urbano.
7. Ayuda a optimizar el manejo y control de los recursos materiales del Municipio.
8. Permite a los Concejales, pero principalmente al Presidente o Presidenta Municipal, realizar la gestoría de recursos de manera oportuna y constante, sin que se distraigan en ambigüedades de la administración del Municipio.

### **III. El Proceso Administrativo Municipal y sus etapas**

Es innegable que el Proceso Administrativo Municipal es la esencia de la Administración Municipal, de su buena aplicación, depende el éxito o fracaso de la gestión de un Ayuntamiento en su comunidad. Es necesario hacer aquí un paréntesis para reconocer al maestro Agustín Reyes Ponce, pionero en el estudio de la administración a través del enfoque del proceso administrativo, pues a mi opinión, es quien mejor desarrolla y especifica las etapas que se deben seguir para lograr una buena administración en cualquier organismo, sea éste público o privado. De sus obras Administración de empresas I y II se adecuaron sus conocimientos al presente trabajo de investigación.

#### ***Concepto***

El proceso administrativo municipal es el conjunto de etapas sucesivas e interrelacionadas mediante las cuales se efectúa la administración eficiente y eficaz de un Municipio. Dichas etapas son: *la previsión, la planeación, la organización, la integración, la dirección y el control municipal.*

#### **Etapas**

Al hablar de las etapas del Proceso Administrativo Municipal, nos obliga a aclarar que al ser un proceso único e interrelacionado, en la práctica encontramos que se pueden aplicar más de una etapa simultáneamente, ya que mientras se está previendo alguna actividad, también

se está planeando, o cuando se está dirigiendo, también se está controlando. Aunque es común que alguna de ellas predomine en distintos momentos cuando se lleva a cabo la administración del Municipio. Si los Ayuntamientos son capaces de entender y aplicar este proceso correctamente, podrán con seguridad, entregar buenas cuentas durante su gestión, beneficiando al buen desarrollo integral del Municipio.

Para una mejor interpretación de las etapas que componen al Proceso Administrativo Municipal, las hemos agrupado en tres partes:

1.- **Parte Previsora** (también llamada *parte electoral municipal*). Se define como el inicio del proceso administrativo municipal, donde se obtienen y analizan los datos e información suficiente para realizar los planes y programas municipales. Esta parte termina cuando finaliza la contienda electoral. La etapa que comprende es:

a) *La Previsión Municipal*. Que consiste en la determinación técnicamente realizada de lo que se desea lograr por parte de quienes serán el gobierno municipal. Aquí se determinan las principales propuestas o cursos de acción generales que se pretendan cumplir con los objetivos y metas posteriormente definidas. La Previsión responde a la pregunta ¿Qué puedo hacer? y comprende tres momentos:

- obtención de información previo a la campaña electoral
- obtención de propuestas y necesidades durante la campaña electoral
- elaboración de un diagnóstico y de un pre-plan municipal

Si bien esta etapa se aplica para los Ayuntamientos que se eligen a través del sistema de partidos políticos, no es ajeno para los que son elegidos a través de los usos y costumbres o también llamados sistemas normativos internos, ya que, en la actualidad, quien no previene las actividades de su gobierno, no da buenos resultados a la ciudadanía. En el caso de este tipo de Ayuntamientos, la *Previsión Municipal* la deben realizar inmediatamente después de que son elegidos por sus asambleas comunitarias.

En términos generales, la importancia de la *Previsión Municipal*, es que permite que tener información suficiente a través de un diagnóstico documentado y en base a una investigación de campo, que sirven de base para las propuestas y compromisos de campaña que se ofrecen a la ciudadanía. También, es la estructura inicial del Plan Municipal de Desarrollo, ya que en esta etapa se recogen todas las propuestas y necesidades que tiene la población del Municipio.

2. **Parte constructiva** (también llamada *parte estructural municipal*). Establece los lineamientos teóricos e integra los recursos humanos y materiales; define lo que debe hacerse, es decir, se dirige hacia el futuro inmediato; culmina antes de iniciar la gestión del Ayuntamiento. Las etapas que comprende son:

a). *La Planeación Municipal*. Que consiste en la determinación del curso concreto de acción de gobierno que habrá de seguir el Ayuntamiento y su órgano administrativo, fija las metas, objetivos y principios que habrán de presidir y orientar la secuencia de operaciones necesarias para alcanzarlo. La Planeación responde a la pregunta, ¿qué voy a hacer? Ésta incluye:

- La misión y metas a alcanzar
- Los planes y programas
- Los presupuestos de ingresos y de egresos
- Los reglamentos municipales

Con esta etapa, se da formalmente la integración y elaboración de los principales documentos básicos de todo gobierno municipal, desde los planes y sus programas, hasta el presupuesto de Ingresos y de egresos. También se incluye aquí, a los reglamentos municipales, que, a nuestro juicio, por su importancia, deberían ser parte de una etapa independiente denominada *Planeación Normativa Municipal*.

b). *La Organización Municipal*. Agrupa y ordena las actividades necesarias para alcanzar los fines establecidos en la planeación, creando las unidades administrativas municipales necesarias, asignando en su caso, funciones, autoridad-responsabilidad, jerarquías y estableciendo las relaciones que debe existir entre estas unidades. Dicha agrupación debe incluir a las Regidurías, la Sindicatura y Presidencia Municipal. Considera principalmente:

- departamentos y puestos
- líneas de autoridad-responsabilidad
- niveles jerárquicos
- funciones y perfiles
- manuales, organigramas y diagramas

Con la *Organización Municipal*, se le da forma al cuerpo administrativo, el cual sirve de base para la integración de personas y cosas. Es la que determina la estructura básica sobre la cual estará el equipo humano que ejecutara lo planeado; dentro de lo más importante, es que determina las funciones, atribuciones, perfil y obligaciones que tendrá cada puesto y departamento.

c). *La Integración Municipal*. Consiste en los procedimientos para dotar al Ayuntamiento de los medios humanos y materiales necesarios para su eficaz funcionamiento, realizando para tal caso, la selección, introducción, coordinación y desarrollo de los servidores públicos municipales. La *Integración Municipal* se incluye dentro de la parte constructiva porque es necesario contar con elementos humanos y materiales antes de iniciar la gestión gubernamental, aunque en sí, por su naturaleza, corresponde a la parte ejecutiva del proceso administrativo. En esta etapa tenemos:

- el reclutamiento y selección de personal municipal
- la Introducción y desarrollo del personal municipal

- la selección de los recursos materiales necesarios y adecuados

Esta etapa, es muy importante desde el punto de vista humano, pues garantiza el personal suficiente e idóneo para los puestos y departamentos, además de que asegura que sean personas adiestradas y bien capacitadas.

3.- **Parte ejecutiva** (también llamada *parte operativa o de gobierno*). Es la que realiza todo lo que se determina en la parte constructiva, o dicho de otro modo, es la parte práctica de la gestión municipal. Empieza cuando entra en funciones la gestión del Ayuntamiento y del Presidente o Presidenta Municipal. Comprende las siguientes etapas:

a). *La Dirección Municipal*. Etapa medular y directriz de todas las anteriores etapas. Comprende la capacidad y disposición del Presidente o Presidenta Municipal y del Ayuntamiento para dirigir y coordinar las acciones del gobierno municipal. Aquí se incluye:

- El mando y la autoridad
- La delegación y la ejecución
- La comunicación y la coordinación

Con esta parte del Proceso Administrativo, se asegura que el timón o mando que tiene el Presidente o Presidenta Municipal y el Ayuntamiento, tengan las herramientas necesarias para ejercer un buen gobierno, capaz de delegar y supervisar, pero con el tiempo suficiente para gestionar y hacer política municipal.

b). *El control Municipal*. Es la última etapa de la parte ejecutiva, la que establece los sistemas que le permiten al Presidente o Presidenta Municipal y al Ayuntamiento ponderar los resultados actuales y pasados en relación con los esperados, con el fin de saber si se cumplió lo planeado, ya sea para corregir, mejorar o formular nuevos planes. Comprende, por tanto, lo siguiente:

- La contabilidad y los estados financieros
- La fiscalización y la auditoría
- los reportes e informes
- la cuenta pública municipal
- La consulta ciudadana

En esta etapa se comprueba si se está gobernando bien el Municipio, sino es así, permite corregir a tiempo las fallas o deficiencias que tenga la gestión gubernativa del Ayuntamiento, del Presidente o Presidenta Municipal y del órgano administrativo. Es en otras palabras, la etapa de la validación o ratificación de un buen gobierno municipal.

En síntesis, podemos afirmar que las etapas del proceso administrativo municipal están ligadas unas con otras, ya que mientras la *previsión* y la *planeación* se refieren a lo que debe hacerse, la *organización* y la *integración* dicen el cómo y quién debe hacerlo, y en caso de la

*dirección* y el *control*, les toca ver que se hagan las cosas y los resultados que se están obteniendo.

#### **IV. La urgencia de legislar el proceso administrativo municipal e incrustarlo en el marco jurídico del Municipio**

Seguramente que para quien lee el presente artículo, ha de preguntarse, ¿por qué la urgencia de legislar un tema como el Proceso Administrativo Municipal y hacerlo parte del marco jurídico del Municipio?

Parte de esta pregunta, se contesta con los temas que anteriormente se expusieron, específicamente, el que se refiere a la necesidad e importancia de aplicar la administración pública municipal en los Municipios.

Actualmente los gobiernos municipales de México, tienen una nueva realidad, producto de las inercias globales en que se mueve el mundo en lo general, ya sea en el tema político, en el económico o en el social; hoy se exige que los gobernantes municipales sean cada vez más eficientes y eficaces en su gestión gubernamental, en temas como la transparencia y rendición de cuentas, la participación ciudadana, el respeto a los derechos humanos, el cuidado y preservación del medio ambiente, la seguridad pública, entre muchos otros temas municipales relevantes.

Como sabemos, el Municipio moderno, ya no es el mismo del que existía hace 25 o 30 años, en esos tiempos, solo era un simple *administrador de problemas y necesidades*, pues no manejaba recursos directamente, sino que los obtenía a través de las gestiones que hacía con las dependencias estatales o federales. En cambio ahora, no solo recibe mayores recursos, sino que también, se le ha delegado mayores responsabilidades y obligaciones que antes no tenía. Esta situación, debería no ser tan compleja para los Municipios, pues se entiende que a mayores recursos, mejores condiciones para enfrentar los retos; el gran problema, es que no se ha tenido la disposición y obligación legal de aplicar una verdadera administración pública municipal científica, máxime, si las reformas que ha tenido el artículo 115 Constitucional desde 1983, no ha considerado como una de sus prioridades normar la obligación de que se aplique el proceso administrativo municipal como tal en el gobierno y administración de los Municipios. Si bien es cierto, que en la Constitución y demás leyes municipales se norman algunos aspectos que están incluidos en etapas de dicho proceso, como sucede con el Plan Municipal de Desarrollo, no es suficiente para decir que se está aplicando como tal el *Proceso Administrativo Municipal* en la administración en los Municipios.

Son bastos los problemas que en la actualidad se originan por la ausencia del *Proceso Administrativo Municipal* en el Gobierno y Administración de los Municipios, tales como, falta de planeación, exceso de personal, exorbitante deuda pública, desordenado desarrollo urbano de su territorio, creciente inseguridad pública, poca credibilidad de la ciudadanía hacia sus autoridades, mínima recaudación de ingresos propios, obra pública mal planeada, deficiente prestación de servicios públicos municipales, etc.

Por todo esto, es necesario que se legisle para que el *Proceso Administrativo Municipal* sea la parte medular en la gestión gubernativa de los Ayuntamientos. Dejarlo a criterio o a disposición de quienes gobiernan los Municipios cada tres o seis años, será como dejar que la mayoría siga administrando a la antigua, es decir, a través de la administración empírica, la cual, está demostrada que ha quedado en desuso para las grandes empresas sociales en que se han convertido los Municipios, y es que ahora, muchos de ellos manejan al año más recursos que empresas consideradas como de mediano o hasta de gran tamaño en la iniciativa privada.

Urge legislar la *Administración Pública Municipal y su Proceso Administrativo*, porque de eso depende que los Ayuntamientos se obliguen a cumplir lo que prometen en campaña, a que cuenten con planes y programas municipales acordes a la realidad y que beneficien realmente al crecimiento y desarrollo del Municipio, a que solo tengan el personal suficiente y adecuado, a que tengan mejor capacidad recaudatoria de ingresos propios, que ejerzan el presupuesto con mayor responsabilidad y en base a resultados, se acabe con la corrupción y opacidad en el manejo de los recursos, se evite el endeudamiento del Municipio, se realice la obra pública necesaria y de calidad, se garantice la comprobación de los recursos municipales y tantos otros problemas administrativos que actualmente aquejan a la mayoría de los Municipios del país. Y es que, si bien del propio Ayuntamiento depende aplicar la mejor forma de administrar sus recursos, es necesario que exista un fundamento legal que los oriente, pero más que nada, los *obligue* a cumplir con ciertas condiciones administrativas para una mejor administración de su Municipio.

Si el crecimiento y éxito de cualquier empresa en el mundo, sea esta pública o privada, depende de su buena *administración*, ¿por qué entonces no legislar para que sea obligatorio utilizarla por los Municipios?

#### **IV. Conclusión**

A manera de conclusión, ofrezco algunos comentarios de reflexión, con los cuales pretendo persuadir y motivar, de alguna manera, a quienes están inmersos en el ámbito municipal, principalmente, a los que tienen el privilegio de participar en las reformas de la Constitución y de las leyes, así como de quienes toman las decisiones políticas del país, con el fin de que

en un futuro inmediato, legislen para que la *Administración Pública Municipal y su Proceso Administrativo* sea obligatoria aplicarla en el gobierno de los Municipios.

Como vimos, la *Administración Pública Municipal*, es la principal herramienta administrativa de la que depende el éxito o fracaso de cualquier gobierno municipal, sea éste de un Municipio pequeño o grande. Sin embargo, en la Constitución y demás leyes municipales, no existe disposición alguna que mencione como obligatoria aplicarla en los Municipios.

Esto significa que la *Administración Pública Municipal* como ciencia administrativa, no ha sido capaz de crecer al ritmo del propio Municipio, mucho menos, que haya sido tomada en cuenta en las reformas que ha tenido nuestra Constitución en los últimos treinta años.

Está claro que mientras no se le dé la importancia que merece la *Administración Pública Municipal y a su Proceso Administrativo*, difícilmente veremos a los Municipios con eficientes y eficaces gobiernos. Y es que, si bien es cierto que existen Municipios con buena administración, la mayoría no sabe o no quiere saber que hay una mejor manera de hacer las cosas. Por esto la relevancia de que se fundamente en la ley para que nadie objete que no sabe o que no quiere aplicar en su gobierno el *Proceso Administrativo Municipal*.

Mucho se ha hablado de grandes reformas municipales que todavía están pendientes, como la ampliación del periodo de gobierno y la asignación de mayores recursos, temas que sin lugar a dudas son urgentes y necesarios, pero de qué sirve ampliar el periodo de gobierno o de dotar de más recursos al Municipio, sino se garantiza que los gobiernos municipales tengan una buena administración de los recursos que ahora tienen. Bien sabemos, que muchos que hoy gobiernan los Municipios, solo aparentan que tienen buena administración utilizando propaganda política o de mercadotecnia, pero en realidad carecen de una administración digna de ser elogiada.

***La sociedad actual, ya no sólo requiere grandes políticos, sino también grandes administradores.***

La mayoría de los problemas que se ven en los Municipios, tiene relación directa o indirecta con su mala administración, o, dicho de otro modo, porque no utilizan la técnica administrativa que garantiza una eficiente y eficaz administración del Municipio: *el Proceso Administrativo Municipal*.

Por todo esto, propongo que se reforme nuestra Constitución y demás Leyes Municipales para incluir la *obligatoriedad* de utilizar el *Proceso Administrativo Municipal* en el gobierno y administración de los Ayuntamientos. Sabemos que no es posible incluir todo el Proceso

Administrativo Municipal en la Constitución, por lo que propongo que se deje su desarrollo para una ley reglamentaria estatal o se incluya en las leyes orgánicas municipales.

Las reformas que planteo para incluir al *Proceso Administrativo Municipal* en la Constitución, son las siguientes:

Volver a agregar la palabra administrado en el primer párrafo del artículo 115 Constitucional, quedando como sigue:

- I. *CADA MUNICIPIO SERA GOBERNADO Y ADMINISTRADO POR UN AYUNTAMIENTO DE ELECCION POPULAR DIRECTA, INTEGRADO POR UN PRESIDENTE MUNICIPAL Y EL NUMERO DE REGIDORES Y SINDICOS QUE LA LEY DETERMINE. LA COMPETENCIA QUE ESTA CONSTITUCION OTORGA AL GOBIERNO MUNICIPAL SE EJERCERA POR EL AYUNTAMIENTO DE MANERA EXCLUSIVA Y NO HABRA AUTORIDAD INTERMEDIA ALGUNA ENTRE ESTE Y EL GOBIERNO DEL ESTADO.*

Agregar la fracción IX, con el siguiente texto:

- IX. *LOS AYUNTAMIENTOS EN TERMINOS DE LAS LEYES ESTATALES RELATIVAS, ESTARAN OBLIGADOS A UTILIZAR EL PROCESO ADMINISTRATIVO MUNICIPAL EN EL EJERCICIO DE SU GOBIERNO.*

Estas reformas, serían las bases para adecuar las demás leyes que tengan que ver con el Municipio y su Administración.

## **BIBLIOGRAFIA**

CHAVEZ JIMENEZ, PEDRO. Cómo administrar un Municipio. 3ª edición. Editorial Trillas S. A. México, 2018.

CHAVEZ JIMENEZ, PEDRO. Reglamentación Municipal. 1ª edición. Editorial Trillas S. A. México, 2013.

**© \*Especialista y consultor en asuntos municipales, autor de los libros “Como Administrar un Municipio” y “Reglamentación Municipal”.**

**correo electrónico: [pedro\\_expert17@hotmail.com](mailto:pedro_expert17@hotmail.com)**