

**EL COORDINADOR DE GABINETE MUNICIPAL;  
UNA GUÍA RÁPIDA PARA SU BUEN DESEMPEÑO ©**



[www.icmaml.org](http://www.icmaml.org)  
[informes@icmaml.org](mailto:informes@icmaml.org)

Septiembre, 2013

Por: Octavio Chávez Alzaga y Jaime Villasana Dávila

Derechos Reservados ©

## ÍNDICE

<b>I. INTRODUCCIÓN; EL COORDINADOR DE GABINETE</b> .....	1
<b>II. LOS ENFOQUES TEMÁTICOS</b> .....	2
1. PLANES Y PROGRAMAS PARA AVANZAR HACIA LA VISIÓN CON CONTINUIDAD.....	2
2. ORGANIZAR TIEMPO Y TAREAS .....	2
3. PROCURAR UN AUTÉNTICO FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL.....	4
4. ADMINISTRAR ADECUADAMENTE LOS RECURSOS .....	4
5. USO DE HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS.....	6
6. BRINDAR BUENOS SERVICIOS Y PRODUCTOS.....	8
7. INVOLUCRAMIENTO CIUDADANO.....	9
8. RENDIR VERDADERAS CUENTAS Y SER CONGRUENTE CON ACCIONES DE TRANSPARENCIA .....	10
<b>III. CÓDIGO DE ÉTICA DE ICMA</b> .....	11
<b>IV. CASOS</b> .....	12

La Asociación Internacional de Administración de Ciudades y Condados (ICMA, por sus siglas en inglés) agrupa a miles de gerentes y administradores de ciudades, municipios, pueblos y condados de diversos países. Su sede central está en Washington DC y su oficina para Latinoamérica en Zapopan, México. ICMA fue fundada en 1914 y desde la década de los 90s ha ejecutado cientos de programas y proyectos en África, Europa del Este, Asia, Latinoamérica y Medio Oriente. Su página web principal es [www.icma.org](http://www.icma.org) y para México-Latinoamérica [www.icmaml.org](http://www.icmaml.org)

## **I. INTRODUCCIÓN; EL COORDINADOR DE GABINETE**

La distribución de tareas y responsabilidades es una acción común en cualquier tipo de organización pues la centralización tiende a entorpecer el desempeño, a disminuir la eficiencia-eficacia y a hacer más lento el logro de resultados. Ciertamente la forma de distribuirlas varía.

En la iniciativa privada por ejemplo, conforme una organización va creciendo, las funciones van reasignándose a cargos estratégicos. En una empresa determinada cuya complejidad requiere ya de un administrador profesional, el dueño o dueños reclutan y nombran a un director general quien será el responsable último por el buen desempeño de la empresa.

En el caso de la administración pública o gubernamental a nivel municipal, la ruta de acción es distinta y depende del marco legislativo existente. Por lo general la operación y administración del gobierno municipal están bajo una misma persona, en este caso un Alcalde. A esto debe añadirse sus funciones legislativas y políticas. Sin duda, todo ello es una responsabilidad demasiado amplia y sobretodo complicada, no importando si el municipio es pequeño, mediano o grande, aunque ciertamente hay diferencias.

Ante el anterior panorama, algunos gobiernos municipales latinoamericanos han creado figuras administrativas que apoyan al Alcalde en sus tareas operativas y administrativas. Las dos figuras más comunes son;

- a) Administrador Municipal (Chile, Perú, Honduras, Argentina)
- b) Coordinador de Gabinete o Coordinador de Directores (México)

Ambas figuras tienen grandes diferencias. La figura del Coordinador de Gabinete o Municipal por lo general no está institucionalizada, es decir, su existencia no se plasma en el correspondiente reglamento municipal o bien en el manual de organización. Este hecho le hace vulnerable a los cambios de gobierno. Además, por ser una figura totalmente anclada al Alcalde, quien ocupa al cargo deberá retirarse cuando el Alcalde lo haga.

En aquellos municipios donde existe, su función principal es ejecutar tareas de coordinación y seguimiento para el Alcalde. Su jefe inmediato es el mismo Alcalde y carece de mando por sobre los directivos municipales. Por esto último no puede considerarse un Administrador Municipal y menos un Gerente Municipal (City Manager)<sup>1</sup>.

La función de Coordinador de Gabinete o de Directores no es una tarea sencilla. Al contrario, con el paso del tiempo sus responsabilidades tienden a aumentar por mandato del Alcalde, lo que demanda entonces un amplio sentido del orden y organización de quien ostenta el cargo.

En la presente guía se citan aquellas características y prácticas esenciales que un Coordinador de Gabinete o de Directores debe poseer. Igualmente se mencionan

---

<sup>1</sup> Hay diferencias de fondo entre un Administrador Municipal (En EE.UU. denominado City Administrator) y un Gerente Municipal (City Manager). Un Administrador posee menos facultades, generalmente es ratificado por el Ayuntamiento o Concejo y por lo general dura en el cargo el mismo tiempo que el Alcalde. Un Gerente es nombrado por el Ayuntamiento y puede durar años en el cargo y servir para múltiples Alcaldes. Para más información visite [www.icmaml.org](http://www.icmaml.org) sección Administrador Municipal” o leer “El Administrador Municipal en México; un recuento a 2011” o la versión más reciente del mismo.

acciones administrativas y operativas que debe ejecutar para mantenerse enfocado en lo importante, en medio de un mar de urgencias derivadas de la cotidianidad.

La función de esta figura, aun y con sus limitadas facultades de mando, es importante pues brinda al Alcalde un panorama de lo que acontece en el gobierno municipal, quien en base a ello, tomará las decisiones correspondientes. De aquí que, quien ostenta dicho cargo, ejerza sus funciones con el mayor grado de profesionalidad posible.

## **II. LOS ENFOQUES TEMÁTICOS**

Una prioridad del Coordinador de Gabinete es mantenerse enfocado y ordenado, una tarea nada fácil en medio de un contexto y un actor (Alcalde) que exige atender asuntos nuevos surgidos diariamente, adicionales a las tareas encomendadas. Para conseguir y/o mantener un enfoque apropiado y un orden operativo se recomienda concentrarse en los siguientes temas.

### **1. PLANES Y PROGRAMAS PARA AVANZAR HACIA LA VISIÓN CON CONTINUIDAD**

El futuro, que se plasma en planes, es un horizonte crucial para un Coordinador de Gabinete o de Directores (CG). Aplicar el plan con orden es un requisito obligado si se busca la certidumbre del gobierno y de los ciudadanos.

Por ello es importante que el CG se concentre en lo siguiente;

- a) **PLAN DE GOBIERNO Y/O ESTRATÉGICO:** Revise y actualice el Plan de Gobierno y/o Plan Estratégico de manera frecuente. Cada programa, proyecto o actividad ahí plasmada debe monitorearse, medirse y evaluarse para ver sus resultados, su continuidad, su actualización o su eliminación.
- b) **CONTINUIDAD:** Dé continuidad a los buenos planes y programas existentes (incluyendo aquellos de administraciones anteriores), llevándolos más allá de un período de gobierno mediante su institucionalización. Cualquier ajuste o actualización debe hacerse bajo un proceso definido y basado en cuestiones técnicas-científicas. Debe recordarse que de no haber continuidad en los trabajos se obstaculiza la elevación de la calidad de vida de los ciudadanos y por consiguiente no se puede arribar a la visión.
- c) **DEFINICIÓN DE PRINCIPIOS:** Dado que el período de una administración es sólo un eslabón en la cadena de la historia, y que el reto es ser el mejor eslabón posible y el más resistente, el CG debe definir y promover los principios básicos de trabajo que permitan avanzar hacia la visión de la comunidad.

### **2. ORGANIZAR TIEMPO Y TAREAS**

Dada la complejidad creciente de la sociedad uno de los recursos más escasos en un gobierno es el tiempo. Ejecutar una tarea o actividad requiere de tiempos precisos para que la misma entregue los resultados esperados y además no se afecten los tiempos de terceros.

Un CG debe poner el ejemplo cuando de organizar el tiempo y prioridades se trata. Las responsabilidades y tareas son muchas además de ser relevantes pero con distinto impacto. En base a lo anterior;

- a) **AGENDA DE TRABAJO:** La agenda de trabajo del CG debe ser actualizada constantemente, definiéndose actividad, tiempos y fechas de manera precisa. Hoy en día hay numerosas herramientas que facilitan construir una agenda. Google, Apple y Microsoft ofrecen servicio de calendario gratuito que se sincronizan con celulares inteligentes (smartphones), además de poderse compartir con el resto de los integrantes del gabinete.
- b) **REUNIÓN PERIODICA:** Se debe organizar una reunión semanal o quincenal con todos los secretarios/directores esté o no esté presente el Alcalde. Debe tenerse un proceso que apoye a preparar la agenda de cada reunión y donde los asuntos que llegan a la agenda son priorizados, secuenciados y sustentados antes de la reunión. Al término de la misma, los acuerdos se deben registrar en un formato determinado para su seguimiento.
- c) **REGISTRO DE TAREAS:** Tenencia de un registro de tareas donde todos los proyectos, compromisos y gestiones propios del CG son documentados y monitoreados según su plazo de cumplimiento y clasificados como alta, mediana o baja prioridad, incluyendo los tiempos de trabajo. Esto ayudará a anticiparse a casos imprevistos y permitirá correcciones y rescates de asuntos tal y como sea necesario.
- d) **REUNIÓN CON ALCALDE:** Agendar reunión periódica y fija (un día/hora determinado) con el Alcalde para presentar un "resumen del estado de la gestión" del gobierno municipal. Igualmente, y según se acuerde con el Alcalde, deberán agendarse reuniones con el pleno del Ayuntamiento para la aclaración o explicación de asuntos que así se considere.
- e) **AGENDA DE ALCALDE Y SECRETARIOS/DIRECTORES:** Registro de la agenda del Alcalde y secretarios/directores donde está a la inmediata vista los actos importantes y eventos sociales de mayor impacto para el gobierno municipal. Como se mencionó anteriormente, se pueden utilizar las aplicaciones de Google, Apple o Microsoft para diseñar una agenda pública.
- f) **AGENDA DEL AYUNTAMIENTO:** Registro de la agenda anticipada de las reuniones del Ayuntamiento y en donde se mantiene vigente todos los asuntos que se piensa llevar ante este cuerpo colegiado en las siguientes semanas.
- g) **COMUNICACIÓN INTERNA:** Tenencia de un régimen de comunicación interna, en la cual los interesados tienen muy claro cual es la jerarquía organizacional, la manera en que fluye la comunicación y coordinación, y el sistema para priorizar proyectos, gestiones y consultas.
- h) **COMUNICACIÓN SOCIAL:** Sistema de comunicación social donde está claramente descrito el proceso, los causales para comunicados especiales (crisis) y responsables para emitir comunicaciones hacia el público, así como del uso de las redes sociales.
- i) **PREPARARSE PARA LA SALIDA:** El CG reconoce que la duración del cargo en el tiempo es limitado. Desde un principio de su gestión se prepara y contribuye a preparar al gobierno en turno para la entrega-recepción. En ello no sólo se debe atender el tema de infraestructura física, sino también en el fortalecimiento de las instituciones, mismas que tienden a impactar a todo el engranaje gubernamental.

### 3. PROCURAR UN AUTÉNTICO FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL

La calidad de los servicios y productos que el gobierno municipal entrega a los ciudadanos está directamente vinculada con el grado de su fortalecimiento institucional. Un gobierno con limitado fortalecimiento tendrá un desempeño mediocre o improvisado, que a la larga verá mermada su credibilidad, su capacidad de gobernanza y su contribución al desarrollo económico y social.

Por ello el CG debe mantener presente lo siguiente:

- a) **MARCO LEGAL:** Los creadores de reglamentos y normas municipales deben preparar sus iniciativas adecuadamente y apoyarse en los conocimientos de conocedores del tema y, cuando aplique, de grupos ciudadanos especializados. El CG debe revisarlos y cuestionar a los hacedores sobre sus ventajas y desventajas. Además debe monitorearse y revisarse, a través del responsable jurídico, las leyes federales y estatales que tienen impacto en el gobierno municipal.
- b) **PROCESOS:** Define, revisa y/o diseña procesos operativos y administrativos claros y transparentes sustentados en políticas debidamente documentadas. Adicionalmente, los procesos deben fortalecer el trabajo de las instituciones, estar mapeados y documentados adecuadamente.
- c) **MANUALES:** Promueve el desarrollo de manuales de políticas y procedimientos, así como de organización, para facilitar el trabajo de los empleados públicos y la relación con los usuarios, tomándose en cuenta sus aportaciones para agilizar procesos y procedimientos pertinentes.
- d) **ACTUALIZACIÓN:** Actualiza reglamentos, manuales, guías técnicas y normativas para que se garantice el buen funcionamiento del engranaje gubernamental y social. Esta tarea deberá ser cotidiana en función de la dinámica en la que opera el gobierno.
- e) **ADMINISTRACIÓN:** Establece sistemas de administración que generan estados financieros básicos, soportados en políticas de registro y de acuerdo con los principios de contabilidad gubernamental. Así, la información que se origine será útil, confiable y comparable para la toma de decisiones y para la rendición de cuentas.
- f) **POLÍTICA Y ADMINISTRACIÓN:** Sabe que existen dos grandes vertientes en la operativa gubernamental: la política y la administrativa, y que su mezcla indiscriminada y tendenciosa no genera resultados adecuados. El CG entiende claramente que su labor es y se limita a la vertiente administrativa. Qué al ser llevada adecuadamente apoya el liderazgo político del Alcalde.

### 4. ADMINISTRAR ADECUADAMENTE LOS RECURSOS

No es sencillo administrar de manera adecuada los recursos del gobierno municipal, pues se requiere de la aplicación de metodologías y modelos administrativos en ocasiones complejos, pero mucho lo facilitará el seguimiento de los siguientes principios:

- a) **EFICACIA Y EFICIENCIA:** Operar y administrar los recursos de la manera más efectiva y eficientemente posible, todo en un marco de igualdad, equidad y justicia.
- b) **ADMINISTRAR:** Administrar es dividir o graduar el uso de los recursos para el mayor rendimiento de estos.

- c) **RACIONALIZAR:** Se deben racionalizar los recursos públicos mediante el uso de sistemas de administración y el establecimiento de canales de comunicación tanto al interior como al exterior del gobierno. La implementación de medidas de ahorro y de austeridad deben ser una constante.

### **Finanzas**

- d) **FINANZAS:** Es en el área de las finanzas, que también se le refiere como la “Tesorería”, el lugar donde la participación ciudadana se refleja en mayor medida al pagar ésta sus contribuciones. Esta parte de la administración debe ser la entidad responsable de recaudar y facilitar los recursos para la buena operación de las diferentes áreas de la institución dentro de los medios y planes de la misma. Por todo lo anterior, la Tesorería o Secretaría/Dirección de Finanzas deberá trabajar personal netamente profesional y técnico y su titular deberá estar en constante comunicación con el CG.
- e) **INGRESOS Y EGRESOS:** Deben estimarse los ingresos y egresos a corto plazo y pronosticar obligadamente las tendencias a mediano y largo plazo.
- f) **POLÍTICAS Y PARÁMETROS:** Definir políticas y parámetros financieros que marquen la pauta para la elaboración y ejecución del presupuesto. Además, diseña presupuestos equilibrados por programa o basado en resultados, asociándolos a sistemas de medición que incluyen indicadores financieros y operativos.
- g) **DEUDA:** No se puede gastar lo que no se tiene y deben contratarse empréstitos solamente si tiene capacidad de pago y son para la realización de mejora de servicios y obras prioritarias de beneficio social y productivo, así como renegociación de deuda. Nunca para gasto corriente.
- h) **PRESUPUESTO:** Los presupuestos bien elaborados e instrumentados impactan positivamente en la operatividad de las instituciones, y al final en una mejor calidad de vida para el ciudadano, así como colateralmente en su patrimonio al generar mejores previsiones para el futuro del municipio. El Manual para la Elaboración del Presupuesto y el Manual para la Elaboración de los Programas Operativos Anuales obligadamente deben tenerse.
- i) **REPONER ACTIVOS:** Deben establecerse partidas especiales para la reposición de los activos deteriorados y para los que requieren modernizarse. Además de aportaciones a fondos especiales para cubrir los pasivos contingentes, como los laborales (pensiones y retiros).
- j) **GASTO OPERATIVO DE LA INVERSIÓN:** Todo proyecto de inversión deberá incluir obligadamente el gasto operativo del mismo para por lo menos los primeros dos años de funcionamiento u operación. De no hacerse, los problemas de flujo de efectivo se verán severamente afectados.
- k) **REPORTES FINANCIEROS:** Se debe solicitar y analizar el reporte financiero y presupuestal Mensual, el cual debe incluir una proyección del saldo presupuestal al fin del año y resaltar altas y bajas
- l) **BANCO DE PROYECTOS DE INVERSIÓN:** Debe crearse o revisarse de manera constante el Banco de Proyectos de Inversión, el cual almacena todas las obras y proyectos disponibles para realizarse tan pronto se tengan los recursos necesarios. Los proyectos deben ser catalogados por área del municipio, descritos en términos de montos y labores principales, y están definidas las fechas críticas para sus respectivos cumplimientos.

### Recursos Humanos

- m) **PROFESIONALES:** Para operar con orden y coordinación se requieren de instituciones sólidas, y esto se logra en buena medida con recursos humanos profesionales (no improvisados o amateurs) y con métodos y formas de trabajo adecuados. Los profesionales respetan las reglas de trabajo y las hacen cumplir. Un profesional tampoco permite que se haga uso indebido de recursos y activos públicos.
- n) **RECLUTAMIENTO:** El personal que haga falta debe reclutarse mediante convocatoria pública y abierta y seleccionarse al personal con el perfil idóneo para el cargo, con preparación académica, experiencia en el área de trabajo, conocimientos de la problemática, con integridad y liderazgo probado y ajenos a intereses partidistas.
- o) **CAPACITACIÓN:** Debe fortalecerse al capital humano mediante la capacitación, los cursos de especialización, la evaluación y el reconocimiento al desempeño de empleados y funcionarios, porque sabe que el recurso humano es clave para alcanzar metas y objetivos.
- p) **MÉRITO:** El mérito por conocimientos técnicos y buen desempeño debe ser el principio rector para la toma de decisiones en recursos humanos. Esto contribuye a establecer equidad y justicia en el trabajo, y por ende a crear un ambiente de armonía para el buen desempeño de funcionarios y trabajadores municipales.
- q) **EDUCAR CON EL EJEMPLO:** El CG fomenta que los funcionarios públicos sean los primeros en cumplir con la ley, que la respeten y la hagan respetar, por ejemplo respetando los reglamentos de tránsito, evitando que los vehículos oficiales y las patrullas se estacionen en lugares prohibidos o den vuelta en lugares no permitidos.

### Recursos Materiales

- r) **PROVEEDORES:** Se aplican y revisan las reglas que gobiernan la administración del padrón de proveedores y éste se actualiza al menos una vez por año.
- s) **ADQUISICIONES:** La licitación y contratación de obras, bienes y servicios se realizan de acuerdo a las reglas establecidas y al calendario. Su difusión es constante y así como las reglas y procesos que le rigen. Las compras a mayoreo se favorecen y promueven para ahorrar costos.
- t) **MANTENIMIENTO:** Asegurar el mantenimiento adecuado de los bienes muebles e inmuebles del municipio, con énfasis en el mantenimiento preventivo. Para esto el diseño de bitácoras y su uso son de gran ayuda. Posteriormente el análisis de dichas bitácoras se hace indispensable para diseñar programas de mantenimiento y elaboración de presupuestos.
- u) **INVENTARIOS:** Se debe ejecutar un almacenamiento adecuado de los consumibles a la par de las políticas que les rigen. Además definir la periodicidad de la revisión y el análisis de los procesos de inventarios y almacenamiento.

## 5. USO DE HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS

Un CG debe estar siempre explorando herramientas administrativas que ayuden a operar el gobierno, con el ánimo de hacerlo eficiente y efectivo. Hay herramientas diversas y de varios tipos. Dos de ellas muy recomendables a utilizar, incluso se puede decir que son de uso obligado son las siguientes:

## Medición y evaluación del desempeño

En un sistema de medición y evaluación del desempeño (SMED) hay elementos cruciales que deben ser entendidos y ejecutados, siendo algunos:

- a) **CAPITAL HUMANO:** El SMED debe tener un Coordinador, un Enlace en cada dependencia y un Sub-Enlace en cada área de cada dependencia. Deben ser capacitados y motivados para arraigar en la cultura laboral los beneficios de medirse y evaluarse.
- b) **METODOLOGÍA:** El SMED debe contar una metodología de medición y evaluación, la cual describe cómo se mide-evalúa, cómo se elaboran indicadores y fichas técnicas y como se procesan los datos y comunican resultados.
- c) **MANUAL:** El manual de políticas y procedimientos es otro elemento indispensable de un SMED. En él se describen desde las responsabilidades del capital humano hasta la metodología a implementar, pasando por la elaboración de reportes y comunicación de los mismos.
- d) **HERRAMIENTA:** La herramienta es el Formulario (en hoja Excel) o Software con la cual se recopilan, almacenan y procesan datos, resultados e información generada. La misma está bajo responsabilidad directa del Coordinador del sistema y debe revisarse constantemente para detectar áreas de oportunidad.
- e) **REPORTES:** Los reportes son cruciales pues almacenan los resultados de la medición y en sí todo el esfuerzo realizado en la materia. Informan sobre el desempeño realizado por departamento en comparación con planes iniciales, plantea los retos que se aproximan y planes de acción para atenderlos, y da un resumen de cómo se ve el radar en el corto plazo. Los reportes deben contener un contenido mínimo tanto textual como gráfico. Todo ello se detalla en el Manual.
- f) **REPORTE MENSUAL:** El CG debe hacerse de un reporte de desempeño mensual donde se le da seguimiento a un número limitado de indicadores que reflejan el desempeño en los puntos más críticos de la administración.
- g) **TOMAR DECISIONES:** Es común que los gobiernos tengan un buen SMED pero que no lo usen para tomar decisiones. Por ello debe mantenerse siempre presente que uno de los objetivos de poseer un SMED es para tomar decisiones en base a información sólida que conlleven a mejores niveles de desempeño gubernamental y por ente a entregar servicios públicos de calidad.

## Matriz de Marco Lógico (MML)

Al igual que en un SME, en la MML se han definido como herramientas claves para la gestión por resultados (GpR) y son componentes infaltables en cualquier operación sustentada en base al Presupuesto basado en Resultados (PbR). Por lo tanto se debe estar atento de que la aplicación de la herramienta este sustentada en una solidez conceptual todo el tiempo:

- a) **UNA METODOLOGÍA:** La MML es una metodología compuesta por un conjunto de herramientas que facilita el proceso de conceptualización, diseño, ejecución y evaluación de proyectos. Debe recordarse que la MML no aplica para todos los proyectos (para esos habría que usar otra metodología), pero si para la mayoría de ellos.

- b) **DOS GRUPOS DE HERRAMIENTAS:** La MML tiene dos herramientas básicas; Herramientas Diagnóstico e Identificación (Árbol de Problemas, Árbol de Objetivos, Análisis de Alternativas) y la Matriz de Marco Lógico.
- c) **MANUAL:** El uso y sus reglas de la MML debe estar plasmada en un manual. Igualmente quizás sea necesario que en otra reglamentación municipal se haga mención del uso de la MML para desarrollar y ejecutar proyectos.
- d) **INDICADORES:** Un componente crucial de la MML son los indicadores, los cuales para elaborarlos se debe seguir una metodología específica y debe ser la misma usada para el SME.
- e) **DOCUMENTACIÓN:** Todas las matrices de ML deben estar documentadas y las más relevantes deben ser revisadas y monitoreadas por el CG.

### Otras herramientas

Existen múltiples herramientas de las cuales el CG puede usar y aprovechar para beneficio del gobierno al que sirve. Una igualmente destacada a las antes citadas es el **Balance Scorecard**, la cual requiere de ciertas habilidades técnicas para saberla operar pero una vez dominándola brinda valiosa información para la toma de decisiones.

El CG deberá ser creativo para explorar las herramientas que mejor le puedan servir en sus tareas y responsabilidades, además de compartirlas con sus colegas de gabinete para que exista una sincronización de conocimiento y por lo tanto de logros compartidos.

## 6. BRINDAR BUENOS SERVICIOS Y PRODUCTOS

Uno de los objetivos primordiales del gobierno municipal es brindar buenos servicios y productos a los ciudadanos. El CG, en su calidad de líder, tiene una gran responsabilidad de que así acontezca. Brindar servicios y productos depende de diversos factores y los siguientes principios son útiles para que así acontezca:

- a) **SUBSIDIOS CIUDADANOS:** Un CG entiende que cuando no se ofrece el mejor servicio posible, aún con las limitantes de recursos, obliga a que el ciudadano “subsidié” las deficiencias por el mal o limitado servicio. Entiende que este “subsidio” sólo puede ser pagado por la gente de recursos, afectando los principios de equidad, y por lo tanto la calidad de vida de los que no tienen. Ejemplo: servicio agua potable, quien tiene recursos construye aljibes o compra tinacos, quien no, carece del servicio o bien la tiene en condiciones antihigiénicas. Seguridad pública: gente con recursos contrata los servicios de seguridad privada, quien no, sufre inseguridad.
- b) **CALIDAD:** El CG debe empeñarse día con día en encontrar mecanismos para ofrecer servicios de calidad. Entiende que en su carácter de monopolio (del gobierno) debe hacer un esfuerzo mayor para que sus servicios sean adecuados, oportunos y útiles a todos los ciudadanos que los necesitan, además de entender que ellos son los “dueños” y usuarios de los servicios.
- c) **INSTALACIONES:** Mantiene en buen estado el equipo, el mobiliario y los edificios públicos, que son patrimonio de todos y muy necesarios para ofrecer buenos servicios y productos.

- d) **ROMPER ESQUEMAS:** Alienta el rompimiento de esquemas ya no útiles, creando nuevos conceptos de administración y de operación, por ejemplo; facilitando el pago de servicios en tiendas, bancos o Internet; creando las policías comunitarias; disminuyendo y simplificando la tramitología, etcétera.

## 7. INVOLUCRAMIENTO CIUDADANO

Si bien el CG no es un actor central o activo en los procesos de participación e involucramiento ciudadano, pues ello compete más a las autoridades electas y secretarios o directores, si le compete garantizar, monitorear y confirmar que la misma siempre se dé en forma organizada y de acuerdo a los lineamientos existentes para ello.

El involucramiento ciudadano en los asuntos públicos y en el desempeño del gobierno es clave para generar confianza en las autoridades municipales, por lo tanto debe promoverse y darse sin regateo. Para ello el CG debe mantener presente:

### Visión comandada por los ciudadanos

- a) **VISIÓN DE LA COMUNIDAD:** Promover que la sociedad defina su Visión (hacia dónde se quiere llegar) y la Misión (cómo vamos a llegar, qué vamos a usar para lograr esa visión). A partir de estas el gobierno municipal plasma objetivos y metas a corto y mediano plazo que marquen la ruta o mapa a seguir, así como los medios humanos y económicos que se requieren, todo ello documentado en los planes respectivos.
- b) **DIÁLOGO:** Propiciar el diálogo participativo y democrático, los consensos y las negociaciones entre todas las partes, sin distinciones ni preferencias. Sabe que el ciudadano tiene la prerrogativa de participar en asuntos de gobierno, pero que es obligación del gobierno ofrecer cuanto espacio sea necesario para que el ciudadano pueda participar.
- c) **NEGOCIACIONES TRANSPARENTES:** Realizar negociaciones con actores sociales de cara a la sociedad y de manera transparente. Organiza consultas efectivas entre los sectores correspondientes que resulten afectados con nuevos reglamentos o disposiciones.
- d) **MECANISMOS:** Saber que los retos y problemas que enfrenta no son sólo suyos, sino de toda la sociedad, y por ello la incorpora mecanismos y espacios de participación plurales y ciudadanizados (con sus respectivas reglas), para el diseño de soluciones, como pueden ser consejos ciudadanos, consultas cívicas y otros más. Alienta a los profesionales (colegios de contadores, abogados, finanzas), a que le ofrecen asesoría y apoyo en el adecuado diseño de políticas públicas, de tal manera que se generen soluciones integrales y duraderas.
- e) **PARTICIPACIÓN:** Procurar y promover la participación ciudadana, estableciendo reuniones y audiencias periódicas entre comisiones de gobierno y grupos de ciudadanos para que manifiesten sus peticiones.
- f) **COMUNICACIÓN:** Comunicar a tiempo y de forma regular, en medios de comunicación a su alcance como la gaceta local, perifoneo, prensa, murales informativos, etc., sobre los temas discutidos y a discutir en reunión del Ayuntamiento.
- g) **FACILITADOR:** Ser facilitador y articulador de esfuerzos y visiones de los diferentes sectores que integran la sociedad, con la finalidad de procurar un

desarrollo integral, que incluye el aspecto social, económico, cultural, cívico, educativo, entre otros.

- h) **RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS:** Contar con la competencia y medios para atender los conflictos, buscando en todo momento soluciones basadas en el consenso de los involucrados.

## **8. RENDIR VERDADERAS CUENTAS Y SER CONGRUENTE CON ACCIONES DE TRANSPARENCIA**

El derecho de los ciudadanos al acceso a la información pública y a que le rindan cuentas es un tema ya superado; el derecho debe garantizarse, pero además debe garantizarse en su máxima expresión y sin obstáculos o justificaciones jurídicas que retrasen el ejercicio pleno del derecho.

En base a lo anterior, el CG debe enfocarse en:

- a) **TRANSPARENCIA:** Mantiene presente que la transparencia es el punto de partida para la construcción y el mantenimiento de la confianza, y que ésta sustenta a una autoridad democrática, por ello opera como si estuviera en un edificio donde todo se ve y se escucha.
- b) **COMPROBABLES:** Sabe que sus resultados deben ser comprobables y no solo “creíbles” simplemente porque lo dice la autoridad municipal. De aquí que en la presentación de resultados de cualquier tema, se anexan las evidencias (físicas, digitales, metodológicas) que comprueban tales resultados.
- c) **INDICADORES:** Ejerce con transparencia los recursos públicos, difundiendo frecuentemente indicadores, sus fichas técnicas y resultados, así como un desglose pormenorizado de cada uno de los rubros y montos presupuestales ejercidos por el gobierno.
- d) **CORRUPCIÓN:** Sabe que la corrupción esta latente en todo y que sólo requiere que se presenten las condiciones para que aflore, por ello erradica la tramitología, la lentitud, y los malos procesos, yendo más allá de programas temporales, unipersonales o unilaterales. Los casos de corrupción son investigados y los culpables sancionados de acuerdo a la ley.
- e) **ASUME RESPONSABILIDAD:** No culpa a los ciudadanos de sus males, al contrario facilita su participación para diseñar procesos claros, ágiles y transparentes, que conlleven a realizar trámites sencillos. Si hay errores gubernamentales los reconoce ante la sociedad, se disculpa y emite un plan sólido para corregirlos.
- f) **MÁS ALLÁ DE LA LEY:** No se escuda en la ley para justificar la limitación de brindar en información. Hace suyo el principio de “máxima publicidad” y por ello reconoce que, de entrada, toda la información generada por el gobierno es pública.
- g) **AUDITORÍAS:** Alienta la realización de auditorías externas, y éstas son asignadas bajo licitación abierta pública y realizadas por despachos profesionales reconocidos. Sus resultados son publicados y difundidos en la página web del gobierno municipal.

### **III. CÓDIGO DE ÉTICA DE ICMA**

ICMA es una asociación internacional de gerentes y administradores de ciudades, condados y municipios que busca crear excelencia en los gobiernos locales a través de una administración profesional. Para lograr esto ICMA adoptó en 1924 su Código de Ética. El Código es crucial para alcanzar el profesionalismo buscado por la asociación.

ICMA toma muy seriamente su Código. Como condición de membresía, los miembros de ICMA acuerdan someterse a una revisión entre colegas cuando existe una acusación de conducta no ética.

El Código de Ética de ICMA se reformó en mayo de 1998. La Junta Ejecutiva de ICMA adoptó los lineamientos en 1972, y la última revisión la llevó a cabo en julio de 2004.

En ICMA consideramos que la adopción de los principios citados por el Código, aunque están desarrollados para un Gerente o Administrador de Ciudad, Condado o Municipio, también aplica para el Coordinador de Gabinete o de Directores, pues su función es procurar los más altos estándares de eficacia y eficiencia en la operación y coordinación del gobierno local.

El Código de Ética de ICMA es el siguiente;

1. Dedicarse a los conceptos del gobierno local eficaz y democrático por medio de los oficiales elegidos en forma responsable y considerar que la administración general profesional es esencial para el logro de este objetivo.
2. Asegurar el valor de los servicios prestados por el gobierno y mantener una actitud constructiva, creativa y práctica hacia los asuntos del gobierno local, así como un sentido profundo de responsabilidad social como un funcionario público de confianza.
3. Dedicarse a los ideales más altos de honor e integridad en todas las relaciones públicas y personales, con el fin de que el miembro pueda merecer el respeto y la confianza de los funcionarios electos, de los demás funcionarios, de los empleados y del público.
4. Reconocer que la función principal del gobierno local en todo momento es buscar el mayor beneficio de todas las personas.
5. Presentarles a los oficiales electos proposiciones sobre las políticas proporcionarles la información y los consejos sobre los asuntos de la política como una base para tomar decisiones y establecer las metas de la comunidad; así como mantener e implementar las políticas del gobierno local adoptadas por los funcionarios electos.
6. Reconocer que los representantes electos por el pueblo tienen el derecho del crédito por el establecimiento de las políticas del gobierno local; la responsabilidad de la ejecución de las políticas atañe a los miembros.
7. Abstenerse de cualquier actividad política que podría socavar la confianza pública en los administradores profesionales. Abstenerse de participar en la elección de los miembros del cuerpo legislativo que lo emplea.

8. Hacer que el mejoramiento continuo de la capacidad profesional del miembro sea un deber, así como el desarrollo de la competencia de los empleados en el uso de las técnicas administrativas.
9. Mantener a la comunidad informada sobre los asuntos del gobierno local; promover la creación de comunidad entre los ciudadanos y todos los oficiales del gobierno local; enfatizar el servicio amistoso y cortés hacia el público; y tratar de mejorar la calidad y la imagen del servicio público.
10. Resistir cualquier usurpación de los deberes profesionales bajo el precepto de que el miembro debe estar libre para llevar a cabo las políticas oficiales sin interferencia, así como para manejar cada problema sin discriminación sobre la base de los principios y la justicia.
11. Manejar todos los asuntos del personal en base al mérito para que la justicia y la imparcialidad gobiernan las decisiones del miembro, en cuanto se relacionan a los nombramientos, ajustes salariales, ascensos, y la disciplina.
12. No buscar favores; creer que el crecimiento personal o la ganancia lograda por medio de la información confidencial o mediante el mal uso de la confianza pública es deshonesto.

Para leer la versión más reciente del Código de Ética visite [www.icma.org](http://www.icma.org)

## **IV. CASOS**

### **1. TIJUANA – COORDINADOR DE GABINETE**

El Coordinador de Gabinete existe en Tijuana desde 2010 a consecuencia de una reforma al Reglamento de la Administración Pública. Esta figura sustituyó al Administrador Municipal, la cual poseía mayores atribuciones operativas, administrativas y de mando pues estaban bajo su jerarquía la mayoría de los Secretarios y Directores Generales<sup>2</sup>...

*Reglamento de la Administración Pública, Art. 29.*

#### **CAPITULO I**

##### **DEL PRESIDENTE MUNICIPAL**

ARTÍCULO 16.- Para el cumplimiento de sus funciones como órgano ejecutivo del Ayuntamiento y el despacho de los asuntos administrativos, el Presidente Municipal tendrá a su cargo el ejercicio de las siguientes atribuciones:

XXI. Delegar de acuerdo con la naturaleza del asunto que se trate, la facultad para que el Coordinador de Gabinete se vincule con las Secretarías de Gabinete, Administración Pública Central, Órganos Descentralizados, Empresas de Participación Municipal pública Privadas y Fideicomisos Municipales, para el cumplimiento de sus funciones;

#### **CAPITULO II**

---

<sup>2</sup> Para más información consúltese “El Administrador Municipal en México a 2010” o la versión más reciente. Disponible en [www.icmaml.org](http://www.icmaml.org)

SECCION DECIMA  
DEL GABINETE GENERAL

ARTÍCULO 29.- El Gabinete General se constituye como la instancia intersecretarial del Ejecutivo Municipal que tiene por objeto el seguimiento, evaluación y corrección de las metas, objetivos y acciones propuestas para el ejercicio de gobierno conforme al Plan Municipal de Desarrollo, los Programas Sectoriales, Planes Estratégicos y Parciales que se aprueben. Para su funcionamiento se integra por:

- I. El Presidente Municipal,
- II. El Secretario de Gobierno Municipal,
- III. El Secretario de Administración y Finanzas,
- IV. El Secretario de Seguridad Pública,
- V. El Secretario de Desarrollo Social,
- VI. El Secretario de Desarrollo Urbano y Ecología,
- VII. El Secretario de Educación Municipal,
- VIII. El Secretario de la Juventud y,
- IX. El Coordinador de Gabinete, como Secretario Técnico.

Reglamento interno de la Presidencia Municipal:

TÍTULO SEGUNDO  
CAPÍTULO I  
DE LA PRESIDENCIA Y SU ESTRUCTURA

ARTÍCULO 5.- Para el cumplimiento de sus atribuciones, el Presidente contará con la siguiente estructura administrativa:

- I. Secretaría Particular;
- II. Coordinación de Gabinete;
- III. Dirección de Comunicación Social,
- IV. Dirección de Relaciones Públicas

CAPÍTULO III  
DE LA COORDINACION DE GABINETE

ARTÍCULO 14.- La Coordinación General de Gabinete, se instituye como (órgano auxiliar) el área técnica de asistencia al Presidente Municipal; tiene como objeto fundamental, coordinar y articular la formulación y aplicación de la política general de gobierno a cargo de las Dependencias y Entidades de la Administración Pública Municipal, para coadyuvar al desarrollo y aplicación de las políticas públicas, así como el diseño y ejecución de acciones tendentes a la armónica vinculación y promoción de las relaciones políticas del Presidente Municipal en los ámbitos municipal, estatal y nacional, y con todos los sectores de la comunidad, asegurando la coherencia, unidad y cumplimiento de los programas y acuerdos de gobierno que determine el Presidente Municipal.

Asimismo, la Coordinación General de Gabinete, fungirá como un órgano de coordinación de los asesores, para coadyuvar en la evaluación y análisis del Plan Municipal de Desarrollo, de conformidad con las atribuciones que este Reglamento le confiere, así como, las que por delegación expresa le confiera el Presidente Municipal.

ARTÍCULO 15.- Corresponde a la Coordinación de Gabinete la atención de los siguientes asuntos:

- I. Presentar al Presidente Municipal, el calendario de sesiones ordinarias del Gabinete General así como proponer la convocatoria a sesiones extraordinarias cuando así se justifique,
- II. Acordar con el Presidente Municipal el orden del día de las sesiones ordinarias y extraordinarias de Gabinete General,
- III. Por instrucciones del Ejecutivo, girar las convocatorias a sesión de Gabinete General,
- IV. Elaborar las actas correspondientes a las sesiones de Gabinete General,
- V. Dar seguimiento al cumplimiento de los objetivos derivados del Plan Municipal de Desarrollo, a las metas de los programas de gobierno, así como las acciones y acuerdos tomados en sesión de Gabinete General,
- VI. Supervisar y solicitar información actualizada de los proyectos estratégicos Por instrucción Ejecutiva,
- VII. Llevar la coordinación de las funciones operativas del Gabinete General,
- VIII. Comunicar periódicamente al Ejecutivo Municipal de los avances, retrasos y problemas potenciales, así como el análisis respectivo y las alternativas de solución, de los acuerdos tomados en sesión de Gabinete General,
- IX. Procurar que todas las decisiones y acuerdos de Gabinete General estén orientadas a la misión y visión de los planes y proyectos de gobierno,
- X. Revisar y estudiar las estrategias y técnicas utilizadas para el desarrollo de otros Gobiernos Municipales, Nacionales e Internacionales que pudieran ser aplicables en el Municipio,
- XI. Promover el desarrollo de metodologías y técnicas para el buen desempeño del Gobierno Municipal,
- XII. Recabar del área de Innovación Gubernamental, las propuestas de acción a implementar en la Administración Pública Municipal,
- XIII. Mantener la coordinación necesaria con las áreas de comunicación social y relaciones públicas respecto de la difusión de acciones y proyectos estratégicos de la administración municipal,
- XIV. Proporcionar oportunamente la información que se le requiera en materia de transparencia,
- XV. Programar, coordinar, instalar y citar por instrucciones del presidente municipal a reuniones de revisión , avance y evaluación con uno o varios funcionarios de la administración pública municipal y paramunicipal, de acuerdo a los programas y proyectos del gobierno municipal;
- XVI. Coordinar el trabajo de los asesores del Presidente Municipal, nombrando y removiendo libremente al personal a su cargo,
- XVII. Las demás que determine las Leyes, reglamentos o le instruya el Presidente Municipal.

ARTÍCULO 16.- Para el desempeño de sus atribuciones el Coordinador de Gabinete contara con la siguiente estructura:

- a). Coordinación de Estudios y Proyectos
- b). Coordinación Vinculación Institucional,
- c) Coordinación de Análisis y Seguimiento



**CAPÍTULO TERCERO****DE LA COORDINACIÓN GENERAL DE GABINETE**

ARTÍCULO 41.- La Coordinación General de Gabinete tendrá a su cargo la Dirección de Informática, y las áreas de Innovación Gubernamental y Vinculación Empresarial, y le corresponde el despacho de los siguientes asuntos:

I.- Dar seguimiento ejecutivo a los proyectos, planes, objetivos, estrategias, programas, metas y acciones de las diferentes paramunicipales, secretarías, coordinaciones, y direcciones de la Administración Pública Municipal, derivadas de los planes, decisiones y compromisos del Ayuntamiento o del Presidente Municipal;

II.- Llevar la coordinación de las funciones operativas del gobierno central, descentralizado y desconcentrado, vinculando a éste con los diferentes órdenes de gobierno;

III.- Auxiliar al Presidente Municipal en los proyectos y actividades diarias del Municipio;

IV.- Comunicar periódicamente al Presidente Municipal de los avances, retrasos y problemas potenciales, así como el análisis respectivo y las alternativas de solución;

V.- Programar, coordinar, instalar y citar a reuniones periódicas de revisión y avance con uno o varios funcionarios a través de la integración de gabinetes o dependencias de la administración pública municipal, de acuerdo a los programas y proyectos del gobierno municipal;

VI.-Dirigir los proyectos macros que el Presidente Municipal debe realizar para cumplir con el plan de gobierno a corto y largo plazo, más los que se deriven de las actividades normales del Ayuntamiento;

VII.- Coordinar los esfuerzos que el Gobierno Municipal, en conjunto con los otros dos órdenes de gobierno, la iniciativa privada, organizaciones civiles nacionales y extranjeras y la población en general para lograr la realización de los proyectos estratégicos;

VIII.- Mantener la visión de conjunto asegurando que todas las decisiones estén orientadas a la misión y visión de los proyectos de gobierno;

IX.- Organizar, facilitar y dar seguimiento al desarrollo operativo y funcional del aparato administrativo del Municipio de acuerdo a los planes a corto, mediano y largo plazo en todos sus aspectos;

X.- Revisar y estudiar las estrategias y técnicas utilizadas para el desarrollo de otros Gobiernos Municipales, Nacionales e Internacionales que pudieran ser aplicables en el Municipio;

XI.- Coordinar el desarrollo de metodologías y técnicas para el buen desempeño del Gobierno Municipal;

XII.- Coordinar la vinculación de las acciones de los programas sectoriales, institucionales y especiales que lleven a cabo el Ejecutivo Estatal y Federal, a través de las dependencias y entidades de la Administración Pública que corresponda, con las propias acciones que en esta materia realiza el Ayuntamiento, a fin de obtener resultados congruentes en beneficio de la sociedad;

XIII.- Recibir para su evaluación, del área de Innovación Gubernamental, las propuestas de acción a implementar en la Administración Pública Municipal; y

XIV.- Las demás que determine las Leyes, reglamentos o le instruya el Presidente Municipal.



### 3. MEXICALI – COORDINADOR DE DIRECTORES

#### CAPÍTULO SEGUNDO

#### DE LA OFICINA DE LA PRESIDENCIA MUNICIPAL

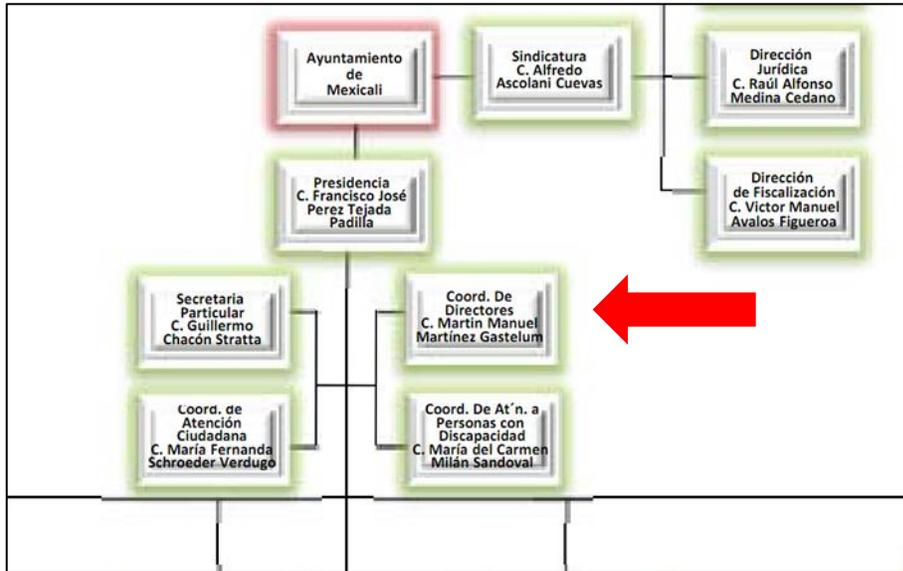
Artículo 32.- Para el cumplimiento de sus funciones la oficina de la Presidencia Municipal contará con las siguientes unidades administrativas:

- I.- Secretaría Particular;
- II.- Coordinación de Directores;
- III.- Derogada
- IV.- Derogada
- V.- Derogada
- VI.- Coordinación de Atención Ciudadana.
- VII.- Coordinación de Atención a Personas con Discapacidad.

Artículo 34.- A la Coordinación de Directores le corresponde mantener la visión de conjunto de la Administración Pública Municipal, cuidar la armonía en el desarrollo de los proyectos prioritarios de las diferentes dependencias y entidades, evitar el aislamiento de áreas, y apoyar el trabajo administrativo del Presidente Municipal, para lo cual se encargará de:

- I.- Organizar y conducir reuniones de gabinete o módulos por áreas, proyectos o programas de la Administración Pública Municipal;
- II.- Revisar y opinar sobre convenios, acuerdos, iniciativas legislativas y de reglamentación, nuevos proyectos y asuntos diversos que solicite el Presidente Municipal, o que estén relacionados con su función;
- III.- Integrar opiniones e información de titulares de las entidades en propuestas sobre proyectos, acuerdos y demás asuntos en los que deba asesorarse al Presidente Municipal;

- IV.- Conciliar las diferencias que se generen entre dependencias o entidades, en relación a sus competencias o al ejercicio de sus atribuciones; y,
- V.- Organizar reuniones periódicas de titulares de las dependencias o entidades para la supervisión de programas y metas de proyectos estratégicos o de interés especial del Presidente Municipal.



#### 4. JALISCO – COORDINADOR DE GABINETE

La figura se reinsertó en la mesa del debate público-político luego de un tercio de años pero ahora en otras latitudes. En julio de 2008, en el Congreso de Jalisco se propuso, entre otras reformas municipales, la creación de la figura del Gerente Municipal<sup>3</sup> quien estaría a cargo de la administración de la ciudad, en cuestiones tales como alumbrado público, jardinería, bacheo y pavimento, y su designación será por concurso abierto.

Luego de semanas de debate, finalmente el 25 de Diciembre de 2008 el Congreso local aprobó una nueva figura denominada “gerente o coordinador de gabinete”, según consta en la Ley del Gobierno y la Administración Pública Municipal del Estado de Jalisco, dentro del capítulo V con título “De los Servidores Públicos Auxiliares del Ayuntamiento”, quedando el texto de la siguiente forma;

Artículo 67 bis. En los ayuntamientos que sean necesario y posible de conformidad con la carga de trabajo y la capacidad presupuestal, se puede establecer la figura de **gerente o coordinador de gabinete**, encargado de las funciones propias de la administración y ejecución de los servicios públicos que se prestan de forma ordinaria.

La figura a que se refiere este artículo requiere de su establecimiento en los ordenamientos municipales aplicables y en ningún caso pueden asumir las atribuciones que de

<sup>3</sup> Periódico La Jornada, “Pedirá AN crear la figura del gerente municipal con la reforma electoral”, 4 de julio de 2008. Disponible en: <http://www.lajornadajalisco.com.mx/2008/07/04/index.php?section=politica&article=005n1pol>

conformidad al marco jurídico aplicable correspondan al Ayuntamiento, al Presidente Municipal o a los munícipes.

*Guadalajara - Reglamento de la Administración Pública Municipal*

Artículo 6.

Para la atención de los asuntos relacionados con la oficina del Presidente Municipal, se auxiliará de los siguientes órganos:

- I. Secretario Particular;
- II. Secretario Privado;
- III. Jefatura de la Oficina de la Presidencia, de ésta que dependen:
  - a) Coordinación de Control de la Gestión;
  - b) Coordinación de Asesores;
  - c) Coordinación de Tecnologías de la Información; y
  - d) Jefatura de Área de Contacto Ciudadano.
- IV. Coordinación de Asuntos Metropolitanos;
- V. Coordinación de Comunicación Social y Relaciones Públicas; y
- VI. Oficina de Combate a la Corrupción, de ésta dependen:
  - a) Unidad de Procesos Anticorrupción; y
  - b) Unidad Jurídica de Seguimiento.

*Zapopan - Reglamento Interno del Ayuntamiento y la Administración Pública Municipal*

TÍTULO TERCERO

De la Administración Pública Centralizada

CAPÍTULO I

DE LA PRESIDENCIA MUNICIPAL

ARTÍCULO 90.

...Del Despacho de la Presidencia dependerán directamente la Secretaría Particular, la Dirección General de Comunicación social y la Dirección General de Asesoría. La Presidencia Municipal contará además con las siguientes dependencias para el ejercicio de sus funciones: Dirección de Relaciones Públicas, Dirección de Atención Ciudadana y Dirección Administrativa de Presidencia.

ARTÍCULO 92. Las dependencias o unidades administrativas que integran la Administración Pública centralizada, son las siguientes:

- I. Secretaría del Ayuntamiento;
- II. Sindicatura;
- III. Tesorería;
- IV. Oficialía Mayor Administrativa;
- V. Oficialía Mayor de Padrón y Licencias;
- VI. Dirección General de Inspección de Reglamentos;
- VII. Dirección General de Desarrollo Social y Humano;
- VIII. Dirección General de Obras Públicas;
- IX. Dirección General de Ecología y Fomento Agropecuario;
- X. Dirección General de Servicios Públicos; y
- XI. Dirección General de Seguridad Pública y Protección Civil.

**5. HERMOSILLO – JEFE DE LA OFICINA DE PRESIDENCIA**

De la Integración de la Administración Pública Municipal Directa y de la Competencia de sus Dependencias

**SECCIÓN PRIMERA**

De la integración de la Administración Pública Municipal Directa

Artículo 17. Para el estudio, planeación y despacho de los diversos ramos de la Administración Pública Municipal, el Ayuntamiento se auxiliará de las siguientes Dependencias directas y órganos administrativos desconcentrados:

- I. Presidencia Municipal;
- II. Sindicatura del Ayuntamiento;
- III. Secretaría del Ayuntamiento;
- IV. Tesorería Municipal;
- V. Oficialía Mayor;
- VI. Dirección General de Asuntos Jurídicos;
- VII. Jefatura de Policía Preventiva y Tránsito Municipal: Dirección General de Seguridad Pública;
- VIII. Coordinación General de Infraestructura, Desarrollo Urbano y Ecología;
- IX. Dirección General de Servicios Públicos Municipales;
- X. Dirección General de Turismo;
- XI. Dirección General de Desarrollo Social;
- XII. Dirección General de Desarrollo Organizacional;
- XIII. Órgano de Control y Evaluación Gubernamental: Contraloría Municipal;
- XIV. Dirección General de Comunicación Social;
- XV. Órganos Desconcentrados:
  - a) Unidad Municipal de Protección Civil.

**6. CIUDAD JUÁREZ – COORDINACIÓN DE DIRECCIONES**

Reglamento Orgánico de la Administración Pública del Municipio de Juárez

DE LAS DEPENDENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL

Artículo 5.- Para el estudio, planeación y despacho de las diversas ramas de la Administración, el Municipio contará con las siguientes Dependencias:

- I. Secretaría;
- II. Tesorería;
- III. Secretaría de Seguridad Pública Municipal;
- IV. Dirección General de Tránsito;
- V. Dirección General de Obras Públicas;
- VI. Dirección General de Desarrollo Urbano;
- VII. Dirección General de Servicios Públicos;
- VIII. Oficialía Mayor;
- IX. Contraloría;
- X. Dirección General de Ecología y Protección Civil;
- XI. Dirección General de Promoción Financiera y Económica;
- XII. Dirección General de Asentamientos Humanos;
- XIII. Dirección General de Desarrollo Social;
- XIV. Dirección General de Educación y Cultura;
- XV. Dirección General de Centros Comunitarios;
- XVI. Dirección General del Deporte,
- XVII. Dirección General de Salud Municipal, y
- XVIII. Las Unidades de Coordinación y Apoyo adscritas al Presidente.

#### UNIDADES DE COORDINACIÓN Y APOYO ADSCRITAS AL PRESIDENTE

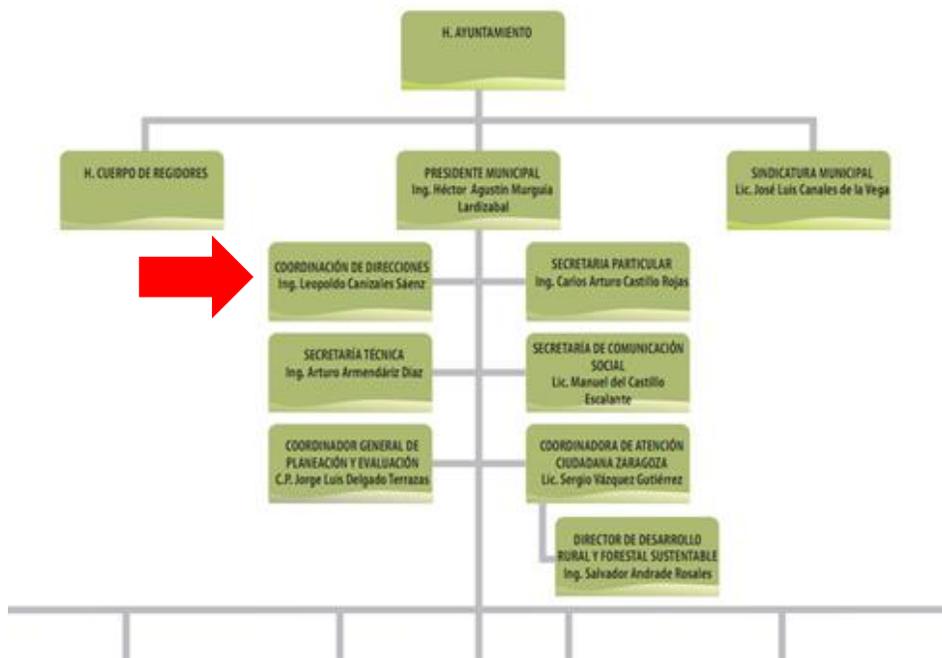
Artículo 95.- Para la planeación, organización, comunicación y difusión de las actividades de la Administración y del Presidente, éste tendrá adscritas las siguientes unidades de coordinación y apoyo técnico:

- I. Coordinación de Direcciones
- II. Secretaría Particular
- III. Secretaría Técnica
- IV. Secretaría de Comunicación Social,
- V. Coordinadora de Atención Ciudadana de Zaragoza
- VI. Coordinación General de Planeación y Evaluación<sup>37</sup>

Artículo 96.- El Coordinador de Direcciones, para el desempeño de sus funciones tendrá las siguientes atribuciones:

- I. Coordinar las actividades, operación, esfuerzos y el buen funcionamiento de las Direcciones y Dependencias Municipales, ejecutando las instrucciones expresas del Presidente en los asuntos determinados que este le encomiende.
- II. Brindar apoyo y asesoría en los planes y proyectos emprendidos por las Direcciones y Dependencias Municipales.
- III. Emitir, supervisar y adecuar la aplicación de las normas técnicas que rijan la prestación de los servicios de cuidado infantil y de menores, en los Centros de Bienestar Infantil de Carácter Social;
- IV. Vigilar el estricto cumplimiento de las disposiciones de la Ley, y demás ordenamientos legales aplicables, imponiendo las sanciones correspondientes, por la violación a las mismas;
- V. Evaluar los resultados de los servicios prestados en los Centros de Bienestar Infantil de Carácter Social;
- VI. Apoyar la coordinación entre los Centros de Bienestar Infantil de Carácter Social, las educativas y de salud para formar y capacitar recursos humanos en la materia;

- VII. Procurar que la investigación científica y tecnológica, atienda el desarrollo y la mejor prestación de los servicios de cuidado infantil y de menores;
- VIII. Apoyar a los Centros de Bienestar Infantil de Carácter Social;
- IX. Impartir cursos y programas de capacitación y actualización dirigidos al cuidado infantil y de menores;
- X. Llevar el registro y control de Centros de Bienestar Infantil de Carácter Social, y
- XI. De conformidad con el principio del interés superior de la infancia, promover la integración de un consejo o comité, con la participación de organismos públicos y privados, que procure implementar los mecanismos necesarios para impulsar una cultura de protección de los derechos de la infancia, basada en el contenido de la Convención Sobre los Derechos del Niño y tratados que sobre el tema apruebe el Senado de la República, y que se regirá de conformidad con su Reglamento Interior;
- XII. Evaluar el desempeño y resultados de las distintas Direcciones Generales y sus respectivas dependencias, así como los proyectos y programas especiales, y
- XIII. Las demás que le encomiende el Presidente Municipal, el Honorable Ayuntamiento y demás ordenamientos legales aplicables.
- XIV. Se deroga.
- XV. Se deroga.



Fuente: <http://www.juarez.gob.mx/transparencia/2.EstrOrganica/Organigrama%20General2.pdf>