



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE QUERÉTARO**

**FACULTAD DE CONTADURÍA Y  
ADMINISTRACIÓN**

**“ESTRATEGIAS PARA LA REFORMA E  
IMPLEMENTACIÓN DE LA  
PROFESIONALIZACIÓN DE LOS  
TITULARES DE LA ADMINISTRACIÓN  
PÚBLICA MUNICIPAL”**

**TESIS**

**QUE PARA OBTENER EL GRADO DE**

**MAESTRA EN GESTIÓN E  
INNOVACIÓN PÚBLICA**

**PRESENTA**

**LIC. EN D. Y MTRA. EN A.P.  
GRISELDA RESÉNDIZ SÁNCHEZ**

**DIRIGIDA POR**

**D. EN D. CÉSAR GARCÍA RAMÍREZ**

**SANTIAGO DE QUERÉTARO, QRO. AGOSTO DE 2019**



Universidad Autónoma de Querétaro  
Facultad de Contaduría y Administración  
Maestría en Gestión e Innovación Pública

**“Estrategias para la reforma e implementación de la Profesionalización  
de los Titulares de la Administración Pública Municipal”**

**Tesis**

Que como parte de los requisitos para obtener el Grado de  
Maestra en Gestión e Innovación Pública

**Presenta:  
Griselda Reséndiz Sánchez**

**Dirigido por:  
Dr. en D. César García Ramírez**

Dr. en D. César García Ramírez  
Presidente

Dr. Martín Vivanco Vargas  
Secretario

Dr. Arturo Castañeda Olalde  
Vocal

M.C. Carlos Alberto Rentería Rivera  
Suplente

M. C. Gustavo Montoya Mondragón  
Suplente

Dr. Martín Vivanco Vargas  
Director de la Facultad

Dra. Ma. Guadalupe Flavia Loarca Piña  
Directora de Investigación y Posgrado

Firma  
Firma  
Firma  
Firma  
Firma

Centro Universitario  
Querétaro, Qro.  
Agosto de 2019  
México



Universidad Autónoma de Querétaro  
Facultad de Contaduría y Administración  
Maestría en Gestión e Innovación Pública

**“Estrategias para la reforma e implementación de la Profesionalización  
de los Titulares de la Administración Pública Municipal”**

**Tesis**

Que como parte de los requisitos para obtener el Grado de  
Maestra en Gestión e Innovación Pública

**Presenta:  
Griselda Reséndiz Sánchez**

**Dirigido por:  
Dr. en D. César García Ramírez**

Dr. en D. César García Ramírez  
Presidente

Dr. Martín Vivanco Vargas  
Secretario

Dr. Arturo Castañeda Olalde  
Vocal

M. C. Gustavo Montoya Mondragón  
Suplente

M.C. Carlos Alberto Rentería Rivera  
Suplente

Centro Universitario, Querétaro, Qro.  
Agosto de 2019  
México

## RESUMEN

La prestación de servicios públicos de calidad requiere de profesionales. La administración pública municipal no es la excepción. En el Estado de Querétaro la realidad está muy alejada de ello, ya que los Titulares de la Administración Pública Municipal no están obligados a tener estudios profesionales, vinculados al cargo que desempeñan. Tener servidores públicos con perfil profesionalizante, acorde a cada área, mediante una reforma legislativa nacida del análisis comparativo, como se propone, es una necesidad. La nueva gestión pública demanda resultados eficientes y eficaces, que generen una planeación técnico-científica para reducir el gasto público y aumentar el bienestar social.

**(Palabras clave:** servicio público, profesionalizante, municipal, reforma, calidad).

## **ABSTRACT**

The provision of quality public services is in need of professionals, and municipal public administration is no exception. In Queretaro this is far from the truth, since the holders of Municipal Public Administration are not compelled to have professional studies related to their position. It is an absolute necessity to have public officials with professional profiling, consistent with a specific area, through a law reform derived from the present comparative analysis, as it is proposed. The new public management demands efficient and effective accomplishments, so that they may create a technical and scientific planning in order to reduce public expenditures, and increase social welfare.

**(Key words:** public service, professional, municipal, reform, quality)

# **AGRADECIMIENTOS**

A mi querida Universidad Autónoma de Querétaro, por educarme en la verdad y en el honor, y seguir siendo el faro de luz que ilumina mi incansable formación profesional.

Al respetable Sínodo que intervendrá en mi examen, para obtener el grado de Maestra en Gestión e Innovación Pública.

A aquéllos Maestros que desde mi educación básica, inculcaron en mí, la pasión por el conocimiento y que me hicieron comprender que éste, es la única forma de cambiar el presente y mejorar el futuro.

# **DEDICATORIAS**



**“Expreso mi gratitud a Dios y a la vida, pues me han dado muchas cosas maravillosas. Cada día me da un hermoso amanecer y una oportunidad más para hacer realidad todos mis sueños, al lado de las personas que más quiero, que siempre están y que me impulsan a construir un mejor mañana”.**

**Carmelita y Cesarín:**

Mis tan amados y anhelados hijos. Agradezco a Dios y al cielo, por la noticia de su existencia. Hoy más que nunca, a poco más de cinco meses de llevarlos en mi vientre, puedo decir, que soy inmensamente feliz. Comencé los estudios de ésta, mi segunda Maestría, impulsada por el sueño y anhelo de algún día llegar a ser mamá, y que mis hijos se sintieran orgullosa de mí. Definitivamente, Dios y la Santísima Virgen, han sido generosos conmigo, y me han regalado la dicha de sentirlos día con día crecer, esperarlos con gran anhelo e ilusión, para que algún día cercano, primero Dios, puedan leer estas líneas, que les dedico con todo mi corazón, a ustedes, mis mellizos, que con cariño llamo “Moninos” o “Vidorritos”, como les dice su papá.

**César:**

En este proyecto por concluir, has protagonizado todos los papeles importantes para mí; el de mi esposo, el de mi amigo y cómplice, el de mi maestro, el de mi Director de Tesis; pero sin duda alguna, para mí, el más importante de todos, “el de padre de mis hijos”, y cierro este logro, con la gran ilusión de poder guiar juntos, a Carmelita y Cesarín, en el camino del bien, formándolos bajo la fe en Dios, en el camino del conocimiento, pero siempre, buscando su felicidad, que será la nuestra. Te amo Vidorrio!

**Mamá y Papá:**

Los mejores padres que Dios me pudo regalar, y de quienes aprendí, y sigo aprendiendo, entre miles de cosas, que: *“La enseñarás a volar, pero no volará tu vuelo; la enseñarás a soñar, pero no soñará tu sueño; la enseñarás a vivir, pero no vivirá tu vida; sin embargo, en cada vuelo, en cada sueño y en su vida, perdurará siempre la huella del camino enseñado”.* Te amo siempre mamá, te amo siempre papá.

**Lolis, Jorgito, Coco, Juanpa, Mayay, Adri y Nieves:**

El poder de la sangre y la fuerza de la familia, siempre estuvo, está y estará presente en mi vida, y atesoro cada momento vivido y bendigo todos los momentos por vivir. Los quiero mucho y les agradezco por ser y estar siempre, por siempre y para siempre.

**Abuelito Pico:**

Tu mejor legado, la fe y confianza en mí, que agradeceré toda mi vida.

**¡GRACIAS!**

**GRIS**

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación es titulado: **“Estrategias para la reforma e implementación de la Profesionalización de los Titulares de la Administración Pública Municipal”**, y tiene su origen a raíz de la experiencia que en la materia he obtenido, por el desempeño de mis funciones en el servicio público municipal en el Estado de Querétaro, aunado a la argumentación teórica-jurídica y a las investigaciones realizadas por la suscrita en las cátedras, durante el transcurso de la Maestría en Gestión e Innovación Pública.

Ha sido motivo de diversos debates, el hecho de que las personas que ocupen cargos directivos en el ámbito de la Administración Pública Municipal, deban contar, además de los requisitos establecidos por la Ley Orgánica Municipal del Estado de Querétaro, con un “perfil profesionalizante”, acorde al cargo que van a desempeñar, y que en consecuencia, se debe adicionar un requisito que prevea la obligación de nombrar a los Secretarios y/o Directores al frente de las Dependencias Municipales, nombrados y ratificados por los Alcaldes y/o H. Ayuntamientos, según sea el caso, previo acreditamiento de dicho requisito.

Cuenta con una estructura metodológica de corte transversal, en razón de que se parte de una visión del Servicio Público como un intercambio de valores, la noción de una nueva gestión pública y el modelo de gestión basado en resultados, los cuales son puestos en contraste frente a las leyes existentes, proyectando deductivamente el resultado, logrando encontrar elementos suficientes para

materializar el tema denominado: *“Estrategias para la reforma e implementación de la Profesionalización de los Titulares de la Administración Pública Municipal”*.

Como cuerpo central de la investigación, se presenta un modelo que permite erradicar los abusos en la designación de los titulares de la Administración Pública Municipal, lo que se sustenta con bases teóricas, conceptuales y analíticas, en donde se evidencia la necesidad de crear una norma jurídica que obligue a los Presidentes Municipales y a los H. Ayuntamientos, según proceda, a nombrar a las personas más capacitadas, que cuenten con la profesionalización adecuada y afín al área que van a ocupar, lo que abona a una Administración Pública Municipal eficiente y eficaz, en armonía con las tendencias mundiales de alta dirección en la gestión pública, pues el contar con ese “perfil profesionalizante” en la toma de decisiones, provocará una gestión basada en resultados de calidad y siempre atentos a las demandas de la ciudadanía.

Para la elaboración del presente trabajo académico, se realizaron estudios teóricos, análisis jurídico-comparativos y sociales, para conjuntar elementos que concatenados entre sí, dieran solución al planteamiento del problema, con información seria y veraz, conformando en suma, tres capítulos.

Es menester conocer las generalidades del Ayuntamiento en México, su legislación vigente, los requisitos que la norma exige para ocupar los cargos como titulares de las dependencias de la Administración Pública Municipal en el Estado de Querétaro, sus funciones y facultades, entre otros, con la finalidad de acentuar el papel tan importante que dichos servidores públicos ocupan en las

administraciones municipales de los dieciocho municipios que integran el Estado de Querétaro, y que, evidentemente, de su desempeño depende en gran medida, que se alcancen los resultados trazados en las gestiones municipales cada trienio.

Se abordará un análisis de la conveniencia e imperiosa necesidad de que cada uno de ellos, para que los servidores públicos que ocupen los cargos aquí estudiados, cuenten con los perfiles acordes para el desempeño de su encargo, evitando así, fracasos, desvíos de recursos por negligencia o ignorancia y descontento social, ya que, lamentablemente, en la realidad social, se seleccionan a personas para compensar y pagar los favores políticos en las campañas, en donde pareciera que aquellos que apoyaron a un candidato a presidente municipal, tienen el derecho de obtener un cargo público con el consecuente pago quincenal, personas cercanas o “compromisos”, en la mayoría de los casos, que tienen poca o nula idea, de la materia de los cuales serán Titulares, haciendo a un lado, los principios elementales del sector público, como lo son: el mérito, la profesionalización, la imparcialidad en la selección, la calidad, la corresponsabilidad, entre otros.

Como todo estudio académico, seguramente me enfrento ante criterios encontrados y opiniones divergentes, por ello, es preciso puntualizar que mi proyecto presenta demasiadas ventajas sobre las mínimas o casi nulas desventajas, quizás lo más complicado, más no imposible, será el lograr un consenso entre los integrantes de las distintas fuerzas políticas del Congreso Local.

Un tema que es ineludible insertar, es *“la ética en el servicio público”*, en razón de que, con toda moralidad, una persona que no reúna dichos requisitos, no debe siquiera aspirar a cargos que no corresponden a su formación profesional.

Con mi propuesta, se evita la fuga de talentos por designaciones “a modo”, y se abre la oportunidad de ocupar los espacios para las personas capacitadas y con conocimientos técnico-científicos del área que se pretende dirigir, evitando con ello la improvisación de personajes beneficiados por los cotos de poder, los “dedazos”, los “compadrazgos”, y que desde luego, no cuenten con el perfil adecuado para ocupar dicho cargo.

Desde hace más de 20 años la Universidad Autónoma de Querétaro ha venido formando profesionales especializados en materias relacionadas con la Administración Pública Municipal. Hoy en día en la Universidad no sólo se establecen modelos de carácter teórico, respecto a la administración, sino como es el caso, en la Maestría de Gestión e Innovación Pública, se afianza la participación directa en los órganos de la Administración Pública para la aplicación del conocimiento obtenido en las aulas, que beneficia a la sociedad con proyectos de aplicación directa en la mejora de resultados en el quehacer público.

Es decir, existe la plataforma intelectual y de preparación para pensar en que los funcionarios públicos que ocupen estas titularidades, sean personas con grandes capacidades teórico-técnicas, que indudablemente contribuyen a un buen desarrollo de la Administración Pública Municipal. Por ello la “Estrategia” que propongo, es implementar en la Ley Orgánica Municipal del Estado de Querétaro,

la obligatoria profesionalización, de quienes ocuparán el cargo de Titular de dependencias Municipales.

La reforma que propongo, tiene como finalidad, crear estrategias que permitan materializar la nueva concepción que de los Derechos Humanos existentes a nivel global, respecto a la vanguardista interpretación que la Suprema Corte de Justicia, ya ha resuelto, al pronunciarse en el sentido de que los habitantes de un municipio, tienen el derecho humano de contar con servicios de calidad y eficientes, lo que sólo se garantiza con personal directivo profesional, capacitado y actualizado en las temáticas que en servicios públicos brinda el Ayuntamiento. Máxime que esta temática, también ha sido retomada por el Sistema Nacional Anticorrupción, a través de la norma general que obliga a las entidades a implementarlo en sus normas locales. Recordemos que los errores voluntarios son corrupción, y los errores por incapacidad, también, pues generan daños, por ello la obligación de repararlos, pero los errores cometidos por profesionales, seguramente disminuirán en razón de tener conocimientos más allá de la simple opinión común.

En esta circunstancia el trabajo que se presenta, es contundente en el análisis y propuesta respecto a los perfiles de los cargos públicos considerados de primer nivel o de carácter directivo, con ello se estimula el debate de forma controlada, sin que se pierdan los posicionamientos legislativos, en peroratas desafinadas y distractoras.

# ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>I</b>
<b>CAPÍTULO I .....</b>	<b>1</b>
<b>“GENERALIDADES DEL MUNICIPIO” .....</b>	<b>1</b>
1.1 EL MUNICIPIO EN MÉXICO .....	1
1.2 MARCO LEGAL DEL MUNICIPIO .....	4
1.2.1 En materia de profesionalización del servicio público.....	10
1.3 EL AYUNTAMIENTO .....	12
1.3.1. El Ayuntamiento en el Estado de Querétaro .....	13
1.4 LAS DEPENDENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA MUNICIPAL EN EL ESTADO DE QUERÉTARO Y NOMBRAMIENTO DE SUS TITULARES .....	16
1.4.1.- Requisitos legales en vigor para ocupar la titularidad de las Dependencias Municipales .....	18
1.5 FACULTADES Y OBLIGACIONES DE LAS DEPENDENCIAS MUNICIPALES .....	20
1.5.1 Secretaría del Ayuntamiento .....	22
1.5.2 Dependencia Encargada de las Finanzas Públicas Municipales. ....	24
1.5.3 Dependencia Encargada de la Administración de Servicios Internos, Recursos Humanos, Materiales y Técnicos del Municipio .....	27
1.5.4 Dependencia Encargada de la Prestación de Servicios Públicos Municipales.....	29
1.5.5 Dependencia Encargada de la Ejecución y Administración de Obras Públicas.....	30
1.5.6 Dependencia Encargada de la Seguridad Pública, Policía Preventiva y el Tránsito Municipal.....	34
1.5.7 Órgano Interno de Control.....	35
<b>CAPÍTULO II .....</b>	<b>38</b>
<b>“LA PROFESIONALIZACIÓN DEL SERVICIO PÚBLICO MUNICIPAL” .....</b>	<b>38</b>
2.1 NOCIONES GENERALES DE LA PROFESIONALIZACIÓN DEL SERVICIO PÚBLICO .....	38
2.2 ESTATUS DE LA PROFESIONALIZACIÓN EN EL SERVICIO PÚBLICO MEXICANO .....	39
2.2.1 La Profesionalización en las Entidades Federativas y en los Municipios de México.....	44
2.3 VENTAJAS DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL PERFIL PROFESIONALIZANTE .....	50
2.4 LA CALIDAD Y LA EFICIENCIA EN EL SERVICIO PÚBLICO MUNICIPAL, COMO EFECTO DE CONTAR CON LÍDERES DE PERFIL PROFESIONALIZANTE .....	51
2.5 NORMATIVIDAD VIGENTE QUE OBLIGA A LA PROFESIONALIZACIÓN EN EL SERVICIO PÚBLICO. ....	62
2.6 LOS TITULARES DE LAS DEPENDENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA MUNICIPAL DEL ESTADO DE QUERÉTARO: PERFIL PROFESIONAL REQUERIDO. ....	66

<b>CAPÍTULO III .....</b>	<b>76</b>
<b>“ESTRATEGIAS PARA LA REFORMA E IMPLEMENTACIÓN DE LA PROFESIONALIZACIÓN DE LOS TITULARES DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA MUNICIPAL”.....</b>	<b>76</b>
3.1 GENERALIDADES DEL PROYECTO DE INTERVENCIÓN.....	76
3.2 PREGUNTAS DETONADORAS DEL CUERPO DE LA INVESTIGACIÓN.....	77
3.3 REFLEXIONES JURÍDICO-FILOSÓFICAS DE LA NO DISCRIMINACIÓN EN LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO.....	82
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>91</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>99</b>



# CAPÍTULO I

## “GENERALIDADES DEL MUNICIPIO”

### 1.1 El Municipio en México

El Municipio es una Institución que data del Derecho Español, cuya finalidad principalmente es ser la Institución Gubernamental más cercana con la ciudadanía para proveerlo de servicios públicos.

A partir de las reformas a la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, en el año de 1982, el Municipio se constituyó como una Institución tendiente a la independencia del gobierno federal y de las entidades federativas, pues a partir de esa reforma, los Municipios pueden acceder a recursos públicos, mediante programas generales, independientes de los recursos que les corresponden por designación de la Ley.

En este sentido, es indispensable resaltar, que el Municipio es visto doctrinalmente, como uno de los pilares fundamentales del sistema democrático, por ser la autoridad administrativa más próxima a los gobernados, es el principal captador de las demandas e inquietudes sociales, tal como lo asevera Carlos Quintana Roldán, señalando que: *“es la institución jurídica que tiene como finalidad organizar a una comunidad en la gestión autónoma de sus intereses de*

*convivencia primaria y vecinal, que está regida por un Ayuntamiento, y que es con frecuencia la base de la división territorial, y de la organización política del estado” (Derecho Local en Nicaragua. El Municipio: Unidad Base Administrativa. Recuperado de: <http://www.manfut.org/alcaldes/derecho-unidad.html>).*

Al decir de Gámiz Parral, M (2003):

Dentro de las Entidades Federativas, el Municipio es un conjunto de habitantes, pertenecientes a diversas familias, asentados en una jurisdicción territorial, dependientes de una misma autoridad o ayuntamiento, que unen esfuerzos para satisfacer sus necesidades y cumplimiento de ideales, sujetándose a un marco jurídico nacional, estatal y municipal. (p. 15).

Así las cosas, se entiende como democracia municipal, a la suma de diversas acciones y procesos complementarios, que fortalezcan la vida institucional de los Municipios y que mejoren las condiciones de bienestar social, debiendo contar con herramientas como el capital humano, que tengan la capacidad y los conocimientos teóricos, legales y técnicos del quehacer en el ámbito municipal, para que la toma de decisiones, sea acertada, eficiente, eficaz, de excelencia y de calidad, al brindar los servicios públicos de competencia municipal.

Es destacable que, al pasar de los años, son visibles los progresos en materia de autonomía y democracia municipal, lamentablemente no así en materia

de eficacia municipal, y como elemento negativo que obstaculiza dicha labor, es la ausencia de profesionalismo en los cuadros de los funcionarios y empleados municipales, y en mayor medida, en los que toman las decisiones, me refiero a los Titulares de las Dependencias de la Administración Pública Municipal.

La determinación de prioridades respecto a los servicios públicos hoy en día, es una tarea compleja, pues el territorio donde se establece cada Municipio, puede ser tan diverso, así como las condiciones en que viven sus habitantes, ya que podemos pasar de zonas urbanas a rurales, donde no existen ni siquiera servicios de luz o drenaje. Así como encontrar en la población, personas con alto potencial económico o personas en extrema pobreza. En donde la preocupación de algunos, sea la autorización para depósitos contaminantes por las fábricas, mientras que para otros, sea la posibilidad de conectarse a un drenaje, para poder instalar un sanitario en casa. Ninguno debe ser invisible para el Gobierno Municipal, pues aunque no tiene el mismo costo económico construir un puente elevado en un eje vial, que pavimentar una calle con banquetas en zona suburbana o rural, ambas acciones de gobierno ejemplificadas, son importantes. Actualmente, en muchos casos, se han creado comités para determinar la prioridad en la dotación de servicios públicos, lo cual, en el mejor de los casos, puede ser un elemento aislado en la toma de decisiones, más no es la última palabra, ya que esta suele tomarse, en primer plano, por los titulares de las dependencias municipales en conjunción con el Presidente Municipal y el Cabildo, que en general, no siempre cuentan con los conocimientos científicos y técnicos para la eficiente mejora en el servicio público brindado a los ciudadanos. Luego

entonces, como se analiza en líneas subsecuentes, dichos funcionarios, son nombrados o puestos en consideración por el Presidente Municipal, al Cabildo, según sea el caso, sin que existan reglamentados actualmente, requisitos para su nombramiento, que acrediten la capacidad profesional para la toma de decisiones en la materia del ramo, ni mucho menos, conocimiento respecto a la Administración Pública Municipal.

## **1.2 Marco Legal del Municipio**

El Municipio, como base de la división territorial y de la organización política y administrativa del Estado Mexicano, constituido como una Federación, está conformada por Entidades Federativas, libres y soberanas.

La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, define responsabilidades político-administrativas a cada uno de los niveles de gobierno, diferenciadas o compartidas entre los tres. En este apartado, destacaré los principales ordenamientos que facultan a los Municipios, ya sea de manera propia o que deben ejercer de manera concurrente con los Estados y la Federación.

a) CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS: Tal como está contemplado en la Máxima Norma del Estado Mexicano, en este caso consultable en: Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión (2019). *Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos*. Recuperado de: [http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/1\\_240217.pdf](http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/1_240217.pdf) se reconoce en su

Título Quinto, “De los Estados de la Federación y la Ciudad de México”, artículo 115, la existencia de los Municipios al señalar que: “Los estados adoptarán, para su régimen interior, la forma de gobierno republicano, representativo, democrático, laico y popular, teniendo como base de su división territorial y de su organización política y administrativa, el municipio libre, conforme a las bases siguientes:

I. Cada Municipio será gobernado por un Ayuntamiento de elección popular directa, integrado 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 inmediata alguna entre éste y el gobierno del Estado.

Las Constituciones de los estados deberán establecer la elección consecutiva para el mismo cargo de presidentes municipales, regidores y síndicos, por un período adicional, siempre y cuando el periodo del mandato de los ayuntamientos no sea superior a tres años. La postulación sólo podrá ser realizada por el mismo partido o por cualquiera de los partidos integrantes de la coalición que lo hubieren postulado, salvo que hayan renunciado o perdido su militancia antes de la mitad de su mandato.

...

II. Los municipios estarán investidos de personalidad jurídica y manejarán su patrimonio conforme a la ley.

III. Los Municipios tendrán a su cargo las funciones y servicios públicos siguientes:

- a) Agua potable, drenaje, alcantarillado, tratamiento y disposición de aguas residuales;
- b) Alumbrado público;
- c) Limpia, recolección, traslado, tratamiento y disposición de aguas residuales;
- d) Mercados y centrales de abasto;
- e) Panteones;
- f) Rastro;
- g) Calles, parques y jardines y su equipamiento;
- h) Seguridad pública, en los terminos del artículo 21 de esta Constitución, policía preventiva municipal y tránsito; e
- i) Los demás que las Legislaturas locales determinen según las condiciones territoriales y socio-económicas de los Municipios, así como su capacidad administrativa y financiera.

Sin perjuicio de su competencia constitucional, en el desempeño de las funciones o la prestación de los servicios a su cargo, los municipios observarán lo dispuesto por las leyes federales y estatales.

...

VII. La policía preventiva estará al mando del presidente municipal en los términos de la Ley de Seguridad Pública del Estado. Aquélla acatará las órdenes que el Gobernador del Estado le transmita en aquellos casos que éste juzgue como de fuerza mayor o alteración grave del orden público.

El Ejecutivo Federal tendrá el mando de la fuerza pública en los lugares donde resida habitual o transitoriamente;

...”.

b) CONSTITUCIÓN POLÍTICA DEL ESTADO DE QUERÉTARO: La Norma Máxima de nuestra Entidad Federativa, atinente a la Institución analizada, consultable en el Portal Oficial del Poder Legislativo del Estado de Querétaro (2019). *Constitución Política del Estado de Querétaro*, Recuperado de: <http://legislaturaqueretaro.gob.mx/app/uploads/2016/01/CON001.pdf> señala en el “Título Segundo. El Estado”, Capítulo Primero, Soberanía del Estado, mandata en su numeral 7: “La Soberanía del Estado reside esencial y originalmente en el pueblo, de éste emana el Poder Público que se instituye exclusivamente para su beneficio; adopta para su régimen interior la forma de gobierno republicano, representativo, democrático y popular, teniendo como base de su organización política y administrativa el Municipio Libre...”

El efecto de las Estrategias para la reforma e implementación de la profesionalización de los titulares de la Administración Pública Municipal, es la aplicación con efecto expansivo a todo el territorio del Estado de Querétaro, en específico, en el área competencial de los dieciocho municipios que conforman nuestra Entidad, y que a saber, de acuerdo a lo establecido por el diverso 11 señala: La división política y administrativa del territorio de la Entidad, comprende los siguientes municipios: Amealco de Bonfil, Arroyo Seco, Cadereyta de Montes, Colón, Corregidora, El Marqués, Ezequiel Montes, Huimilpan, Jalpan de Serra, Landa de Matamoros, Pedro Escobedo, Peñamiller, Pinal de Amoles, Querétaro,

San Joaquín, San Juan del Río, Tequisquiapan y Toluca. Los municipios tendrán la denominación, cabecera municipal, límites y extensión que señale la ley. (Constitución Política del Estado de Querétaro, 2019).

c) LEY ORGÁNICA MUNICIPAL DEL ESTADO DE QUERÉTARO: Al consultar el Portal Oficial del Poder Legislativo del Estado de Querétaro (2019). *Ley Orgánica Municipal del Estado de Querétaro*. Recuperado: [http://www.inafed.gob.mx/work/models/inafed/Resource/335/1/images/guia02\\_marco\\_juridico.pdf](http://www.inafed.gob.mx/work/models/inafed/Resource/335/1/images/guia02_marco_juridico.pdf) , se refrenda que, como quedó asentado, el numeral 115 de la Constitución Federal, se reconoce al Municipio como un ente con personalidad jurídica propia de Derecho Público. Por ende debe regularse su organización administrativa y la forma en que los funcionarios municipales deberán conducirse durante su encargo. Dichas reglas son emitidas por los Congresos Estadales mediante la emisión de Leyes Orgánicas Municipales, en estricto apego a la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y la propia de cada Entidad Federativa.

d) REGLAMENTACIÓN MUNICIPAL: En atención al Principio de Jerarquía Normativa, surgen los “reglamentos”, como una atribución del Municipio para regular su funcionamiento interno y la convivencia de los habitantes de esa jurisdicción. Se entiende, como la posibilidad que tienen los ayuntamientos de, armonizar y traducir las leyes federales y estatales en medidas administrativas adecuadas para organizar la administración pública municipal, lo que se



traduce en regular las materias, procedimientos, funciones y servicios públicos de su competencia. En consecuencia, los Ayuntamientos están obligados a expedir el Bando de Policía y Buen Gobierno, los reglamentos, las disposiciones administrativas como acuerdos y circulares, todos, en concordancia con los mandamientos de la Carta Magna, de la Constitución Local de cada entidad Federativa, de la Ley de Hacienda Municipal y todas las leyes de aplicación municipal.

No puede faltar en este apartado, la aportación conceptual en materia Constitucional, que del *Municipio y el Ayuntamiento* elaboran los Tribunales Colegiados de Circuito dependientes del Poder Judicial de la Federación, mediante la producción Jurisprudencial de la Novena Época, con registro número 163082, consultable en el Semanario Judicial de la Federación y su Gaceta, Tomo XXXIII, del mes de Enero del año 2011, bajo la Tesis número XI.1o.A.T.57 A, página 3225, que a la letra señala:

### **MUNICIPIO Y AYUNTAMIENTO. SUS CARACTERÍSTICAS Y DIFERENCIAS (LEGISLACIÓN DEL ESTADO DE MICHOACÁN).**

Los conceptos Municipio y Ayuntamiento, aunque guardan estrecha relación, no son sinónimos, al existir entre ellos características distintas, acorde con el marco constitucional y legal, federal y local. Así, de los artículos 115, fracciones I y II, de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, 111, 112, 114 y 117 de la Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Michoacán de Ocampo, 2o.,

3o., 11 y 13 de la Ley Orgánica Municipal de dicha entidad, se advierte que el Municipio constituye la base de la división territorial y de la organización política y administrativa del mencionado Estado, tiene personalidad jurídica y patrimonio propio y se constituye por un conjunto de habitantes asentados en un territorio determinado, en tanto el Ayuntamiento es un órgano colegiado, de elección popular directa, responsable de la administración y gobierno de cada Municipio y, por ende, representa la autoridad superior en éste. De modo que mientras el Municipio constituye la entidad política, administrativa y territorial base de la citada entidad federativa, el Ayuntamiento es el órgano de gobierno y administración de aquél.

PRIMER TRIBUNAL COLEGIADO EN MATERIAS ADMINISTRATIVA Y DE TRABAJO DEL DÉCIMO PRIMER CIRCUITO.

### **1.2.1 En materia de profesionalización del servicio público**

Ahora bien, abordando el tema de la “profesionalización del servicio público”, existen normas que prescriben la obligatoriedad de que los funcionarios públicos, tengan perfil profesionalizante o especializado, motivo del presente trabajo de investigación y en consecuencia, para soportar dicho aserto, es preciso aquí plasmarlos, para dar el sustento legal a mi propuesta y que han sido debidamente extraídos del Portal Oficial de la Cámara de Diputados del H.

Congreso de la Unión (2019). *Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos*, Recuperado de: <http://www.diputados.gob.mx>

“a) La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, reconoce en su artículo 123, Apartado “B”, fracciones VII y VIII, lo siguiente:

**VII.** La designación del personal se hará mediante sistemas que permitan apreciar los conocimientos y aptitudes de los aspirantes.  
El Estado organizará escuelas de Administración Pública;

**VIII.** Los trabajadores gozarán de derechos de escalafón afín de que los ascensos se otorguen en función de los conocimientos, aptitudes y antigüedad. En igualdad de condiciones, tendrá prioridad quien represente la única fuente de ingreso en su familia;”

La propia Ley de Leyes, dispone que los entes públicos deberán contar con un sistema de selección justo y desde luego, al ordenar que el Estado cuente con escuelas de administración pública, se refiere a que, los servidores públicos deben estar constantemente capacitados y los de mandos medios y altos, quienes toman las decisiones en el cauce de la administración, deben tener un perfil “*profesionalizante*”, acorde a la función que realizan.

El objetivo ha sido el reforzar el Estado Democrático, entrar más de lleno a la Globalización y a la Modernización, buscando una dirección centrada en la persona como *“recurso humano”* de la administración pública, para encontrar un equilibrio estabilizador que impulse el desarrollo de las personas en los principios del mérito y orientación de resultados, mismos que van encausados en lo que deben encontrar los gobiernos: “una sociedad mexicana satisfecha y en el bienestar social general”.

### **1.3 El Ayuntamiento**

La Doctrina define al Ayuntamiento, como el órgano de Gobierno Municipal caracterizado por ser un cuerpo colegiado y deliberante, de elección popular, encargado de la administración del municipio e integrado por un Presidente Municipal, Síndicos y el número de Regidores que indique la Ley Electoral de cada entidad federativa.

Para Martínez Cabañas (1992), se describe de la siguiente manera:

“Este fenómeno está directamente relacionado con el principio de proporcionalidad en la representación popular, es decir, a mayor número de habitantes en un Municipio corresponderá un mayor número de Regidores y uno o dos síndicos, pero siempre habrá en los Ayuntamientos sólo un Presidente Municipal”. (p. 110).

En México existen un total de 2457 municipios, según datos captados durante el periodo septiembre 2005 a diciembre 2011, a través del estudio realizado por el INEGI 2011, denominado “*Catastro Municipal-Diagnóstico de la situación actual*”. (Instituto Nacional de Estadística y Geografía, INEGI, Recuperado de: <http://www.inegi.org.mx/geo/contenidos/catastro/default.aspx>)

Ahora bien, estos 2457 municipios, poseen gran variedad de características entre sí, y podría afirmarse que no existen dos Municipios iguales, cada uno presenta sus rasgos propios que lo diferencian de los demás, aunque en los términos de la problemática que enfrentan, se dan situaciones y problemas que les son *comunes*, tales como: insuficiencia de capacidad técnica y humana en la prestación de servicios públicos, falta de profesionalización de los funcionarios públicos, deficiencia de recursos financieros e ineficiencia administrativa, entre otros.

### **1.3.1. El Ayuntamiento en el Estado de Querétaro**

Son autoridades municipales todos los miembros del Ayuntamiento, tanto en pleno como en el ejercicio individual de sus atribuciones. Esta categoría de autoridad la adoptan con base a que han sido nombrados por el pueblo a través del sufragio directo, es decir, son representantes populares responsables del

gobierno de la localidad. No hay que confundir a la autoridad con el funcionario municipal, a este último no lo elige el pueblo sino que recibe su nombramiento del Ayuntamiento, en forma directa o a través del Presidente Municipal, con el propósito de que realice tareas propias de la administración municipal. (Martínez-Cabañas et al).

La Ley Orgánica del Estado de Querétaro, en su artículo 1º, dispone: *“La presente Ley es de orden público e interés social. Tiene por objeto establecer las bases generales para la organización del ámbito municipal de gobierno, conforme a lo señalado tanto en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos como la Constitución Política del Estado de Querétaro”*.

El artículo 2º. menciona que: *“Cada Municipio será gobernado por un Ayuntamiento de elección popular directa. Es autónomo para organizar la administración pública municipal, contará con autoridades propias, funciones específicas y libre administración de su hacienda. Ejercerá sus atribuciones del ámbito de su competencia de manera exclusiva, y no existirá autoridad inmediata entre éste y el Gobierno del Estado.*

*Dentro de los límites de su territorio tiene la potestad para normar las materias, procedimientos, funciones y servicios públicos de su competencia, así como para establecer las autoridades y sus órganos de gobierno de conformidad con el orden constitucional y la presente ley”*.

El Capítulo Segundo de la ley en cita, indica lo relativo al *Funcionamiento y Competencia de los Ayuntamientos y la Organización Administrativa Municipal,*

señalándonos en su precepto 27 lo siguiente: “*Cada Municipio será gobernado por un Ayuntamiento integrado por un Presidente Municipal, Síndicos y Regidores en los términos que señale la Ley Electoral del Estado.*”

*El Ayuntamiento es el órgano colegiado de representación popular depositario de la función pública municipal cuyo propósito será el de reunir y atender las necesidades colectivas y sociales dentro de sus respectivas jurisdicciones...”.*

Así las cosas, la congruencia con la que se trata a los Municipios, derivado del ordenamiento supremo descrito en el artículo 115 de la Constitución Federal, consagra autonomía para los mismos, y por ende, en armonía con la Ley Suprema es que se regula dicha competencia en los Ayuntamientos.

Es frecuente identificar al Ayuntamiento con el nombre de Cabildo; esto responde al hecho de que como el Gobierno Municipal es un cuerpo colegiado, y para emitir decisiones es necesario deliberar y discutir los distintos aspectos de la vida local a los que se enfrenta. Esas deliberaciones y discusiones se llevan a cabo en reuniones denominadas *sesiones de cabildo*.

Las sesiones pueden ser públicas o privadas y se realizan en un salón exclusivo para ese objeto, localizado generalmente en el interior del Palacio Municipal y al que se le denomina *sala o salón de cabildos*. Las sesiones de cabildo pueden ser ordinarias o extraordinarias; cada Ayuntamiento determina con qué periodicidad se deberán realizar las sesiones ordinarias y llevar tal decisión a nivel de disposición reglamentaria en el bando de policía y buen gobierno. Las

sesiones extraordinarias se realizan cuando la urgencia del caso lo amerita; para ello, cualquiera de los miembros del Ayuntamiento está en posibilidad de solicitar al Presidente Municipal que convoque al cuerpo edilicio a sesionar y discutir sobre el asunto motivo de la reunión y decidir acerca del mismo. El Presidente Municipal convoca y preside las sesiones, recurriendo para tal propósito al Secretario del Ayuntamiento.

El Ayuntamiento reside en la cabecera municipal, ésta se considera la principal localidad del territorio del Municipio y, muchas ocasiones, es calificada de manera informal como capital del mismo, precisamente porque en ella se asienta el órgano superior de gobierno: el Ayuntamiento. (Martínez, 1992, p. 111, et al).

#### **1.4 Las Dependencias de la Administración Pública Municipal en el Estado de Querétaro y nombramiento de sus titulares**

La Secretaría de Gobernación del Gobierno Federal, define a la *Dependencia Municipal* como: *“toda aquella organización pública o unidad administrativa que forma parte de la administración pública municipal y que se encuentra prevista en su propia normativa orgánica”*. (Glosario de términos. Recuperado de: [http://www.forodesdelocal.gob.mx/work/models/ADM/Resource/149/1/images/GL\\_OSARIO\\_ADM\\_2015\\_220615.pdf](http://www.forodesdelocal.gob.mx/work/models/ADM/Resource/149/1/images/GL_OSARIO_ADM_2015_220615.pdf))



Sin perder de vista la referida definición, es en demasía indispensable, plasmar la Estructura Administrativa Municipal que debe prevalecer en nuestra entidad federativa, al ser los Titulares de dichas Dependencias Municipales, el punto focal del presente proyecto.

El artículo 44 de la Ley Orgánica Municipal para el Estado de Querétaro, dispone en su Título IV, *“De la Estructura Administrativa Municipal”*, Capítulo Primero, De la Organización Administrativa de los Municipios lo siguiente:

“Cada Municipio tendrá como estructura administrativa la que determinen sus reglamentos, pero en todo caso contará con una **Secretaría del Ayuntamiento, una Dependencia Encargada de las Finanzas Públicas Municipales; una Dependencia Encargada de la Administración de Servicios Internos, Recursos Humanos, Materiales y Técnicos del Municipio; una Dependencia Encargada de la Prestación de Servicios Públicos Municipales y otra de la Ejecución y Administración de Obras Públicas; así mismo habrá una Dependencia Encargada de la Seguridad Pública, Policía Preventiva y el Tránsito Municipal y un Órgano Interno de Control.**

...”

Por su parte, el artículo 45 de la Ley Orgánica Municipal del Estado de Querétaro, dispone que:

“El **nombramiento** de los titulares de la Secretaría del Ayuntamiento y la Dependencia Encargada de la Prestación de Servicios Públicos Municipales, recaerá en la persona que el **Presidente proponga al Ayuntamiento** y este por mayoría simple de votos ratifique. Si la propuesta no fuera aceptada, el Presidente presentará una terna de la cual deberá elegirse a uno de los integrantes.

El titular de la Dependencia Encargada de la Seguridad Pública, Policía Preventiva y el Tránsito Municipal, el titular de la Dependencia Encargada de la Administración de Servicios Internos, Recursos Humanos, Materiales y Técnicos del Municipio, el titular de la Dependencia Encargada de la Ejecución y Administración de Obras Públicas así como el titular de la Dependencia Encargada de las Finanzas Públicas Municipales, **serán nombrados y removidos libremente por el Presidente Municipal**”.

#### **1.4.1.- Requisitos legales en vigor para ocupar la titularidad de las Dependencias Municipales**

Como se ha abordado, cada entidad federativa cuenta con su propia Ley Orgánica Municipal, y en consecuencia, se regulan los requisitos para poder

protestar el cargo de servidor público titular de las dependencias municipales, de manera independiente. En el caso del Estado de Querétaro, el artículo 46, indica en cinco fracciones, los requisitos para poder acceder a dichos cargos, y como se observa, en la fracción III, únicamente se establece de manera laxa: *“Acreditar los conocimientos y capacidad para poder desempeñar el cargo”*, lo que se ha interpretado con semejante holgura, pues en la vida fáctica, hemos encontrado diversos casos en los que, profesionistas que acreditaron un título universitario, desempeñan el cargo, aún sin tener los conocimientos afines al ramo que administran y dirigen, verbigracia, un Médico Veterinario Zootecnista, al frente de la Dependencia Encargada de la Ejecución y Administración de Obras Públicas”, y así, encontramos múltiples casos, en los que, sin ánimo discriminatorio, se han designado a personas carentes estudios superiores, medios superiores o básicos.

Literalmente el artículo supracitado dispone:

“Para ser titular de la Secretaría del Ayuntamiento o titular de cualquiera de las dependencias que se enuncian en el artículo anterior se requiere:

- I. Ser ciudadano en pleno goce de sus derechos civiles y políticos;
- II. Derogada (P.O. No. 73, 29-IX-15)
- III. **Acreditar los conocimientos y capacidad para poder desempeñar el cargo;**
- IV. Ser de reconocida solvencia moral;
- V. No ser ministro de algún culto religioso; y

VI. No haber sido sentenciado por delito intencional que merezca pena privativa de libertad”.

Bajo esta óptica, se tiene hasta el momento, un claro panorama de la forma en que los presidentes municipales y/o el cuerpo edilicio en funciones, toman en consideración para poder seleccionar a las personas, que, “supuestamente” reúnen todos y cada uno de los requisitos que la ley indica para poder acceder a las titularidades de las Dependencias de la Administración Pública Municipal, lo que en la realidad se traduce, en decisiones superficiales, que a la postre, en nada favorecen a la ciudadanía, cuando esas personas, no cuentan con el perfil profesionalizante, y en consecuencia no tomen decisiones técnicas, generando que los servicios públicos que se brinden no sean de calidad para los gobernados.

### **1.5 Facultades y obligaciones de las dependencias municipales**

En el presente apartado, abordo todo lo concerniente a la competencia de todas y cada una de las dependencias municipales, que por disposición de la Ley Orgánica del Estado de Querétaro, deben existir en los dieciocho municipios de nuestra entidad federativa, rubro en suma importantísimo, puesto que de él derivan, los perfiles profesionalizantes que se sugieren para que los titulares puedan desempeñar su cargo de manera eficiente y eficaz, generando con ello una gestión pública atinada y de calidad.

Cabe destacar que, de acuerdo a los artículos 14 y 16 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, todas las autoridades, como las municipales, en el ámbito de su competencia, deben conducirse con apego al *Principio de Legalidad*, entendido este como *“la vinculación positiva que tiene la Administración que exige que todos sus actos y disposiciones se ajusten a derecho, que sean conformes a derecho, constituyendo la disconformidad una infracción del ordenamiento jurídico que les priva actual o potencialmente de validez”*, (Diccionario Jurídico Espasa. 1998, p. 561). Además, para elevarse al rango de *“autoridades”* deben contar con el nombramiento otorgado para tal efecto.

La figura de la *autoridad* cobra trascendente importancia porque es la que ejecuta las funciones que le encomienda la ley, y en el ámbito municipal que nos ocupa, es a quien se le confía el bienestar social, y que se personaliza en los titulares de las dependencias de la administración pública municipal. Por ello, El Diccionario de Derecho Procesal (2004), desde el propio origen etimológico de la palabra, define:

*“Autoridad surge del latín -actoritas-atis- que significa prestigio, garantía, ascendencia, potestad, de actor, hacedor, autor, creador; es la persona a quien se le atribuye en el ejercicio de actos públicos la potestad de disponer de la fuerza para hacer cumplir sus determinaciones... potestad que confiere originariamente la Constitución Política de los Estados Unidos*

*Mexicanos a personas designadas democráticamente con el fin de que en representación de los gobernados se dicten leyes, se cuide su cumplimiento, o bien se administre justicia... por otro lado, este concepto se identifica con las facultades que tiene el superior sobre el inferior o subordinado". (p. 47).*

En virtud de ello, las autoridades municipales deben conducirse con apego a la legalidad, pues el tono de dicha aseveración va en el entendido de que, los aspirantes a ocupar los cargos que a continuación se mencionan, lo harán en apego a los mandamientos establecidos, además, con la implementación de mi propuesta, se les requerirá, contar con un perfil especializado coincidente con el área que van a encabezar, para que puedan acceder al cargo.

Para establecer todas y cada una de las funciones de los titulares de las dependencias municipales, lo acertado es traer a cuenta la literalidad de la Ley Orgánica Municipal en vigor para el Estado de Querétaro y es como a continuación se enuncia:

### **1.5.1 Secretaría del Ayuntamiento**

**ARTÍCULO 47.-** La Secretaría del Ayuntamiento será la instancia auxiliar para el despacho de los asuntos del mismo. El titular de la dependencia, no podrá

ser miembro del Ayuntamiento, y no podrá participar en las deliberaciones de aquél. Sólo en los casos en que se le requiera, podrá tener voz, pero no voto.

Para el desempeño de sus responsabilidades tendrá como facultades y obligaciones las siguientes:

- I. Tener a su cargo el cuidado y dirección inmediata de la oficina y archivo del ayuntamiento;
- II. Citar, previo acuerdo con el Presidente Municipal, a los miembros del ayuntamiento a las sesiones del mismo, mencionando en el citatorio, por lo menos, el lugar, día y hora de la sesión. Si la sesión fuera ordinaria la citación deberá hacerse con por lo menos setenta y dos horas de anticipación y si fuera extraordinaria con veinticuatro horas;
- III. Estar presente en todas las sesiones del ayuntamiento, sólo con voz informativa y levantar el acta correspondiente afín de someterla a la firma de los participantes dentro de las veinticuatro horas siguientes;
- IV. Expedir las copias, credenciales, nombramientos y demás certificaciones de los archivos municipales;
- V. Suscribir todos los documentos oficiales emanados del ayuntamiento, sin cuyo requisito no serán validos;
- VI. Organizar y mantener actualizada la colección de leyes, decretos, reglamentos, periódicos oficiales del Estado, circulares y órdenes relativas a los distintos ramos de la administración pública municipal, debidamente ordenada;

- VII. Atender todo lo relativo a la remisión de acuerdos del Ayuntamiento que deban conocer la Legislatura o el Ejecutivo del Estado;
- VIII. Cumplir y hacer cumplir los acuerdos, órdenes y circulares que el Ayuntamiento apruebe y que no estén encomendadas a otra dependencia.
- IX. Elaborar y verificar el cumplimiento el calendario cívico municipal;
- X. Organizar y administrar la publicación de la gaceta municipal; y
- XI. Las demás que le encomienden las leyes, reglamentos y manuales de organización respectivos.

### **1.5.2 Dependencia Encargada de las Finanzas Públicas Municipales.**

**ARTÍCULO 48.-** La dependencia encargada de las finanzas públicas, tendrá a su cargo la recaudación de los ingresos municipales así como su erogación, de conformidad con los planes y programas aprobados. Esta dependencia, contará con las oficinas que requiera el cumplimiento de sus funciones, y con un titular que no podrá ser miembro del Ayuntamiento.

Para el desempeño de sus responsabilidades tendrá como facultades y obligaciones las siguientes:

- I. Elaborar y proponer al Presidente Municipal los proyectos de iniciativa de ley, reglamentos y demás disposiciones de carácter general que se requieran para el manejo de los asuntos financieros y tributarios del municipio, a efecto de su aprobación por el ayuntamiento y, en su caso, por la Legislatura;



- II. Recaudar los impuestos, derechos, productos, aprovechamientos y contribuciones que correspondan al municipio;
- III. Ejercer las atribuciones en materia tributaria derivadas de los convenios celebrados con el Gobierno del Estado y con otros municipios;
- IV. Cuidar la puntualidad de los ingresos, exactitud de las liquidaciones, prontitud en el despacho de los asuntos de su competencia y del buen orden y debida comprobación de las cuentas de ingresos y egresos;
- V. Tener al día los libros o registros electrónicos que consignen la información referente a caja, diario, cuentas corrientes, auxiliares y de registro necesarios para la debida comprobación de los ingresos y egresos;
- VI. Realizar, en los términos de este ordenamiento, las acciones y trabajos previos a la elaboración de proyectos de iniciativa de Ley de Ingresos y Presupuesto de Egresos, para someterlos a la consideración del ayuntamiento;
- VII. Cuidar que el monto de las multas impuestas por las autoridades municipales ingresen a la hacienda municipal;
- VIII. Glosar oportunamente las cuentas del ayuntamiento;
- IX. Proponer al ayuntamiento las medidas o disposiciones tendientes a mejorar la hacienda municipal;
- X. Dar pronto y exacto cumplimiento a los acuerdos, órdenes y disposiciones del ayuntamiento, que le correspondan;
- XI. Elaborar mensualmente los estados financieros que el presidente debe presentar a la Legislatura del Estado;
- XII. Organizar el padrón municipal de contribuyentes;

- XIII. Realizar oportunamente y en unión con el síndico, la gestión de los asuntos de interés para el erario municipal;
- XIV. Establecer y ejecutar las medidas de control y vigilancia administrativa, contable y financiera de los organismos descentralizados, fideicomisos públicos y empresas de participación municipal;
- XV. Intervenir en las operaciones de crédito público municipal y en los actos y contratos de los que resulten derechos y obligaciones de carácter económico para el Municipio; este último, a través de la autorización de la suficiencia presupuestal que se otorgue a la Dependencia que realice el acto o contratación respectiva; (Ref. P. O. No. 73, 29-IX-15)
- XVI. Realizar las modificaciones necesarias al Presupuesto de Egresos del ejercicio, del recurso financiero existente, resultado de ejercicios anteriores en la hacienda pública municipal, previa autorización expresa del Presidente Municipal, debiendo constar por escrito, informando al Ayuntamiento a través de la Cuenta Pública; (Ref. P. O. No. 73, 29-IX-15)
- XVII. Realizar las modificaciones necesarias al Presupuesto de Egresos, siempre y cuando no rebase el 10% de los puntos porcentuales del presupuesto autorizado entre el gasto administrativo y gasto social aprobado, informando al Ayuntamiento a través de la Cuenta Pública; (Ref. P. O. No. 73, 29-IX-15)
- XVIII. Realizar la afectación a la cuenta de resultados de ejercicios anteriores, informando al Ayuntamiento a través de la cuenta pública; (Ref. P. O. No. 73, 29-IX-15)

- XIX. Garantizar al inicio de sus responsabilidades, el buen desempeño de su cargo mediante la fianza o la manera en que juzgue conveniente el Ayuntamiento; y (Ref. P. O. No. 73, 29-IX- 15)
- XX. Las demás señaladas por las leyes y reglamentos correspondientes. (Ref. P. O. No. 73, 29- IX-15)

### **1.5.3 Dependencia Encargada de la Administración de Servicios Internos, Recursos Humanos, Materiales y Técnicos del Municipio**

**ARTÍCULO 49.-** La Dependencia a que se refiere el presente capítulo será la encargada de la administración de los servicios internos, los recursos humanos, materiales y técnicos con que cuente el municipio; así como de realizar las adquisiciones, enajenaciones y la contratación de servicios de conformidad con el reglamento respectivo, para el buen funcionamiento de la administración pública municipal.

**ARTÍCULO 50.-** A efecto de proporcionar el apoyo administrativo a las dependencias, organismos y unidades municipales, la dependencia tendrá el despacho de los siguientes asuntos:

- I. Vigilar el cumplimiento de las disposiciones legales que rijan las relaciones entre el municipio y sus servidores públicos;

- II. Seleccionar, contratar, capacitar y controlar al personal de la administración pública municipal;
- III. Tramitar los nombramientos, remociones, renunciaciones, licencias y jubilaciones de los servidores públicos de la administración pública municipal;
- IV. Mantener al corriente el escalafón de los trabajadores al servicio de la administración pública municipal;
- V. Adquirir los bienes y proporcionar los servicios requeridos para el buen funcionamiento de la administración pública municipal de conformidad con el reglamento respectivo;
- VI. Proveer oportunamente a las dependencias, organismos y unidades municipales de los elementos y materiales necesarios para el desarrollo de sus funciones;
- VII. Levantar y tener al corriente el inventario general de los bienes muebles e inmuebles propiedad del municipio;
- VIII. Administrar y asegurar la conservación y mantenimiento del patrimonio municipal;
- IX. Coordinar, de conformidad con la ley de la materia los procedimientos de entrega recepción administrativa que se requieran;
- X. Administrar, controlar y vigilar los almacenes generales del municipio;
- XI. Coordinar y supervisar con las Dependencias interesadas, la emisión de publicaciones oficiales del municipio;
- XII. Organizar, dirigir y controlar la intendencia del gobierno municipal;
- XIII. Organizar y controlar la Oficialía del Partes;

- XIV. Administrar el Archivo Histórico y el Archivo Administrativo municipal;
- XV. Elaborar y proponer programas de mejoramiento administrativo en coordinación con las demás dependencias, organismos y unidades, que permitan revisar permanentemente los sistemas, métodos y procedimientos de trabajo que se requieran para adecuar la organización administrativa a los programas de gobierno municipal;
- XVI. Autorizar, previo acuerdo con el Presidente Municipal la creación de las nuevas unidades administrativas que se requieran y que no necesiten acuerdo del Ayuntamiento;
- XVII. Elaborar, con el concurso de las demás dependencias de la administración pública municipal, los manuales administrativos de las mismas y auxiliar en la formulación de los anteproyectos de sus reglamentos interiores;
- XVIII. Coordinar funcionalmente las áreas de apoyo administrativo de las distintas dependencias, organismos y unidades de la administración pública municipal; y
- XIX. Los demás que le señalan las leyes y los reglamentos vigentes.

#### **1.5.4 Dependencia Encargada de la Prestación de Servicios Públicos Municipales**

##### **ARTÍCULO 44.- ...**

La Dependencia Encargada de la Prestación de los Servicios Públicos Municipales... tendrán las competencias que establecen el Artículo 115 de la

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y esta Ley, así como las que señalen los reglamentos que de ella deriven. (Ref. P.O. No.62, V-IX-17)

### **1.5.5 Dependencia Encargada de la Ejecución y Administración de Obras Públicas**

#### **“ARTÍCULO 44.- ...**

La Dependencia Encargada de... así como la Encargada de la Ejecución y Administración de Obras Públicas ... tendrán las competencias que establecen el Artículo 115 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y esta Ley, así como las que señalen los reglamentos que de ella deriven.”

Lo que refieren las fracciones III, V, VI y VII, del artículo 115 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, consultable en la Página Oficial de la Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión, (2019), Recuperado de: [http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/1\\_150917.pdf](http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/1_150917.pdf), respecto a las competencias de la Dependencia Encargada de la Prestación de Servicios Públicos Municipales y lo relativo a la Dependencia Encargada de la Ejecución y Administración de Obras Públicas, es lo siguiente:

“... III. Los Municipios tendrán a su cargo las funciones y servicios públicos siguientes:

- a) Agua potable, drenaje, alcantarillado, tratamiento y disposición de sus aguas residuales;
- b) Alumbrado público.
- c) Limpia, recolección, traslado, tratamiento y disposición final de residuos;
- d) Mercados y centrales de abasto.
- e) Panteones.
- f) Rastro.
- g) Calles, parques y jardines y su equipamiento;
- h) Seguridad pública, en los términos del artículo 21 de esta Constitución, policía preventiva municipal y tránsito; e
- i) Los demás que las Legislaturas locales determinen según las condiciones territoriales y socio-económicas de los Municipios, así como su capacidad administrativa y financiera.

Sin perjuicio de su competencia constitucional, en el desempeño de las funciones o la prestación de los servicios a su cargo, los municipios observarán lo dispuesto por las leyes federales y estatales.

Los Municipios, previo acuerdo entre sus ayuntamientos, podrán coordinarse y asociarse para la más eficaz prestación de los servicios públicos o el mejor ejercicio de las funciones que les correspondan. En este caso y tratándose de la

asociación de municipios de dos o más Estados, deberán contar con la aprobación de las legislaturas de los Estados respectivas. Así mismo cuando a juicio del ayuntamiento respectivo sea necesario, podrán celebrar convenios con el Estado para que éste, de manera directa o a través del organismo correspondiente, se haga cargo en forma temporal de algunos de ellos, o bien se presten o ejerzan coordinadamente por el Estado y el propio municipio;

Las comunidades indígenas, dentro del ámbito municipal, podrán coordinarse y asociarse en los términos y para los efectos que prevenga la ley...

...V. Los Municipios, en los términos de las leyes federales y Estatales relativas, estarán facultados para:

- a) Formular, aprobar y administrar la zonificación y planes de desarrollo urbano municipal;
- b) Participar en la creación y administración de sus reservas territoriales;
- c) Participar en la formulación de planes de desarrollo regional, los cuales deberán estar en concordancia con los planes generales de la materia. Cuando la Federación o los Estados elaboren proyectos de desarrollo regional deberán asegurar la participación de los municipios;
- d) Autorizar, controlar y vigilar la utilización del suelo, en el ámbito de su competencia, en sus jurisdicciones territoriales;
- e) Intervenir en la regularización de la tenencia de la tierra urbana;



- f) Otorgar licencias y permisos para construcciones;
- g) Participar en la creación y administración de zonas de reservas ecológicas y en la elaboración y aplicación de programas de ordenamiento en esta materia;
- h) Intervenir en la formulación y aplicación de programas de transporte público de pasajeros cuando aquellos afecten su ámbito territorial; e
- i) Celebrar convenios para la administración y custodia de las zonas federales.

En lo conducente y de conformidad a los fines señalados en el párrafo tercero del artículo 27 de esta Constitución, expedirán los reglamentos y disposiciones administrativas que fueren necesarios. Los bienes inmuebles de la Federación ubicados en los Municipios estarán exclusivamente bajo la jurisdicción de los poderes federales, sin perjuicio de los convenios que puedan celebrar en términos del inciso i) de esta fracción;

- VI. Cuando dos o más centros urbanos situados en territorios municipales de dos o más entidades federativas formen o tiendan a formar una continuidad demográfica, la Federación, las entidades federativas y los Municipios respectivos, en el ámbito de sus competencias, planearán y regularán de manera conjunta y coordinada el desarrollo de dichos centros con apego a la ley federal de la materia.
- VII. La policía preventiva estará al mando del presidente municipal en los términos de la Ley de Seguridad Pública del Estado. Aquélla acatará las

órdenes que el Gobernador del Estado le transmita en aquellos casos que éste juzgue como de fuerza mayor o alteración grave del orden público.

El Ejecutivo Federal tendrá el mando de la fuerza pública en los lugares donde resida habitual o transitoriamente; ...”

### **1.5.6 Dependencia Encargada de la Seguridad Pública, Policía Preventiva y el Tránsito Municipal**

**ARTÍCULO 51.-** De conformidad con la fracción III, inciso h) y VII, del Artículo 115 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, la dependencia a la que se refiere el presente capítulo estará a cargo del Presidente Municipal, la cual delegará en una persona que no podrá ser miembro del ayuntamiento, cuya competencia será la que establezca el reglamento respectivo, pero que en todo caso serán:

- I. Cumplir los planes y programas de seguridad pública, prevención y tránsito;
- II. Vigilar el funcionamiento de las comisarías y las correccionales;
- III. Supervisar las funciones, desarrollo y desempeño del cuerpo de seguridad pública, policía preventiva y tránsito municipal;
- IV. Emitir opinión respecto al mejoramiento de los planes de seguridad pública, prevención y tránsito;
- V. Velar por la preservación del orden público;

- VI. Acatar las órdenes que el Gobernador del Estado le trasmita cuando éste juzgue que existe caso de fuerza mayor o alteración grave del orden público; y
- VII. Las demás que le señalen los convenios, las leyes y los reglamentos aplicables.

Cuando la realidad socioeconómica de un municipio lo haga necesario se podrán prestar los servicios de seguridad pública, policía preventiva y tránsito mediante estructuras administrativas independientes.

### **1.5.7 Órgano Interno de Control**

Todos los Municipios, en su estructura orgánica, cuentan con organismos fiscalizadores internos, que se encargan de realizar funciones específicas y muy importantes, entre ellas destacaré; las de vigilar y supervisar los recursos Municipales, Estatales y Federales. La aplicación de los mismos conforme al presupuesto aprobado, con apego a programas, normatividad y leyes aplicables al Municipio, desarrollando estrategias y procedimientos para evaluar la eficiencia y eficacia del control interno; Planear, de acuerdo al Programa Municipal de Desarrollo, las revisiones a las dependencias del Ayuntamiento, haciendo las observaciones y recomendaciones pertinentes, para mejorar las actividades que desarrollan las diferentes áreas de la Administración Pública; Atender las quejas y denuncias de la ciudadanía por la faltas al buen desempeño de los Servidores

Públicos; y el establecimiento de políticas y criterios orientados hacia el adecuado aprovechamiento de los recursos Municipales.

Ahora bien, requiero hacer una precisión, ya que se entendería que este Órgano Interno de Control, no puede ser imparcial con todos los servidores públicos adscritos al Municipio, dado el titular de dicha Dependencia Municipal, es generalmente, una designación directa del Presidente Municipal, ratificado por el Ayuntamiento en funciones, es decir, por los Regidores y el Síndico Municipal, y por esta razón, no se podría imaginar, a un Contralor Municipal, haciendo señalamientos negativos en contra de quien o de quienes lo aprobaron para dicho cargo público. Sin embargo, es indispensable para éste trabajo de investigación, hacer hincapié, de que dicha razón, no es suficiente para desacreditar el trabajo de servidores públicos conscientes, honorables y rectos. Aunado a que por lo menos en nuestra Entidad Federativa, hemos conocido mediante los medios de comunicación, eventos que se suscitan entre el cuerpo edilicio Municipal, que han llamado la atención de los reflectores públicos, porque se trata de miembros del Ayuntamiento, elegidos por voluntad popular, y a raíz de estas situaciones, de los cambios y evoluciones que la sociedad ha tenido en su mentalidad y exigencias, que las funciones de un Órgano Interno de Control, no deben ser opacadas, ni merman por “solapar”, el esclarecimiento de actos u omisiones realizados por los miembros del Cabildo, por lo que las cuentas se tienen que rendir, muy a pesar de que algún Contralor Municipal, omita o se oponga a realizar su función, ya que también es un sujeto de responsabilidad, por ser un servidor público.

Por disposición expresa del artículo 44 de la Ley Orgánica Municipal, párrafos tercero y cuarto, el Órgano Interno de Control tendrá las facultades que determine la Ley de Responsabilidades Administrativas del Estado de Querétaro y las demás disposiciones jurídicas aplicables para prevenir, corregir e investigar actos u omisiones que pudieran constituir responsabilidades administrativas no graves; para sancionar aquellas distintas a las que son competencia del Tribunal de Justicia Administrativa del Estado de Querétaro; revisar el ingreso, egreso, manejo, custodia y aplicación de recursos públicos según corresponda al ámbito de su competencia, así como presentar denuncias por hechos u omisiones que pudieran ser constitutivos de delitos ante la Fiscalía Estatal Especializada en el Combate a la Corrupción. Asimismo, será el encargado de verificar que los servidores públicos municipales presenten sus respectivas declaraciones de situación patrimonial y de intereses, así como, en su caso, la de naturaleza fiscal, en los términos previstos por las leyes de la materia.

El Órgano Interno de Control deberá contar con la estructura orgánica que se requiera a efecto de que la autoridad a la que se encomiende la sustanciación y, en su caso, resolución de los procedimientos de responsabilidad administrativa sea distinta a aquella encargada de la investigación correspondiente, garantizando la independencia entre ambas, con motivo del ejercicio de sus funciones.

## CAPÍTULO II

### “LA PROFESIONALIZACIÓN DEL SERVICIO PÚBLICO MUNICIPAL”

#### 2.1 Nociones generales de la profesionalización del servicio público

La Administración Pública, es el organismo público, que ha recibido del poder político, la competencia y los medios necesarios para la satisfacción de los intereses generales.

Es la actividad que realizan los órganos del sector público para cumplir con los objetivos que se hayan fijado, desde luego, siempre en la búsqueda de una ciudadanía satisfecha con la administración pública, vista como órgano encargado de ministrar servicios eficientes y que se lleven a cabo con legalidad y transparencia.

La Administración Pública, cuenta con una estructura jurídica, con elementos materiales, con un conjunto de bienes para desempeñar las funciones encomendadas, y en especial, con el “*elemento humano*”, que son el conjunto de servidores públicos, empleados y trabajadores que prestan sus servicios a la administración.

Siendo menester, para la prestación eficiente del servicio público, dotar al factor humano de capacitación oportuna y adecuada, generando las condiciones que les permitan su óptimo desarrollo en el servicio.

En México, el servicio profesional de carrera, busca garantizar el ingreso, desarrollo y permanencia de los servidores públicos de confianza en la administración pública, a través de principios como el mérito, la igualdad de oportunidad y la legalidad, para impulsar la “*profesionalización*” en el servicio público.

En el contexto mundial, las democracias más avanzadas de Inglaterra, Estados Unidos, Francia o Alemania, por citar algunos ejemplos, hallaron paralelamente un servicio público profesionalizante, que usualmente fue visto por los partidos políticos como una iniciativa clave para la propia sustentabilidad del sistema democrático, que beneficiara a todos los elementos que componen la Administración Pública de sus países.

## **2.2 Estatus de la Profesionalización en el Servicio Público Mexicano**

Una total y óptima “*profesionalización*” del servicio público, es una asignatura todavía pendiente para las administraciones públicas de los tres órdenes de gobierno en nuestro país.

La Auditoría Superior de la Federación (ASF), en su Informe sobre Fiscalización de los Servicios Civiles de Carrera en el Estado Federal Mexicano y en la Evaluación 230: Servicios de Carrera en el Estado Federal, mostró tanto las fortalezas como las debilidades para el Estado Mexicano, *observando que las dependencias deben contar con un cuerpo de funcionarios realmente aptos y capacitados para el desempeño de un servicio público de calidad*; coincidiendo con la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico), en razón de que su estudio denominado “Hacia una gestión pública más efectiva y dinámica en México”, identificó algunas carencias en materia de profesionalización del servicio público mexicano.

La OCDE, identificó como déficit en esta materia, un *inadecuado proceso de planeación de recursos humanos*, así como las excepciones a los procesos rigurosos de reclutamiento mediante el abuso del famoso artículo 34 de la Ley del Servicio Profesional de Carrera, el cual contribuye a una excepción al concurso abierto y libre con base en los méritos y la experiencia. Con las citadas detecciones, se espera que los resultados abonen para afrontar los desafíos, que implica la profesionalización del servicio público en el contexto del Sistema Nacional Anticorrupción.

Se identificaron nuevas problemáticas en materia de *profesionalización*:

- 1.- Deficiente formación en los valores de la función pública.
- 2.- Falta de vocación en el servicio público.



- 3.- Resistencias políticas al cambio y a los procesos de formación.
- 4.- Limitaciones presupuestales y técnicas en la capacitación constante.
- 5.- Desconfianza en los procesos de reclutamiento, formación y ascenso.
- 6.- Desconocimiento de la normatividad que rige las atribuciones de cada servidor público.
- 7.- Deficiencias en los procesos de evaluación de desempeño.
- 8.- Escaso alcance del servicio profesional de carrera, respecto al total de servidores públicos en la Administración Pública Federal (aproximadamente al 6%) y en el resto del país.

En lo referente a las estructuras organizacionales se detecta lo siguiente:

- 1.- Falta de cultura en relación a la importancia de la profesionalización de los gobiernos.
- 2.- Presupuesto limitado para operar el sistema de profesionalización.
- 3.- Falta de disponibilidad de los responsables de las dependencias de gobierno para que su personal participe en los cursos.
- 4.- Apatía por parte de los servidores públicos para asistir a cursos.
- 5.- Decisión condicionada en apoyo a la profesionalización por parte de las autoridades.
- 6.- Rezago en el Reglamento de Escalafón.
- 7.- Problemas de actualización tecnológica.
- 8.- Falta de formalización de estatuto de profesionalización.

- 9.- Resistencia al cambio.
- 10.- Poca comprensión de la importancia a la profesionalización en áreas de recursos humanos y servidores públicos.
- 11.- Falta de integración del sistema de profesionalización.
- 12.- Nivel jerárquico inadecuado para los departamentos de capacitación.
- 13.- Personal y equipo insuficiente.
- 14.- Formalización del programa Estatal de capacitación.
- 15.- Falta de disciplina para cumplir en tiempo y términos de las normas aplicables.

Para contrarrestar dichas problemáticas, el pasado 22 de mayo de 2017, se publicó la propuesta de *Ley de Profesionalización de la Administración Pública*, misma que tiene por objeto constituirse en un marco normativo que establezca los principios y las bases generales para la estructura, funcionamiento y organización del Sistema de Profesionalización de la Administración Pública, buscando homologar reglas, criterios y procedimientos para la profesionalización de la Administración Pública Federal, en un primer momento, sin embargo, se hace extensiva la invitación para que de entrar en vigor, pueda ampliarse a todo el territorio nacional de la siguiente manera:

*“El Ejecutivo Federal, a través de la Secretaría de la Función Pública, podrá firmar convenios con los Poderes Legislativo y Judicial, los organismos constitucionales autónomos, las dependencias y*

*entidades de la Administración Pública Federal, las entidades federativas, los municipios y las alcaldías de la Ciudad de México, la Procuraduría General de la República y las fiscalías o procuradurías locales; los órganos jurisdiccionales que no formen parte de los poderes judiciales y las empresas productivas del Estado, que se encuentren interesadas en mejorar y/o desarrollar Sistemas de Profesionalización de Recursos Humanos, tanto de modo integral como por alguno de sus componentes, con base en la presente Ley, afín de impulsar los principios de profesionalismo y competencia por mérito a que refiere el artículo 6 de la Ley General del Sistema Nacional Anticorrupción”* (lo resaltado es propio). Recuperado de: <https://www.gob.mx/sfp/acciones-y-programas/proyecto-de-ley-de-profesionalizacion-de-la-apf>

Ante tan importante propuesta, es lamentable que se señaló, que el principal obstáculo que habrá de enfrentarse, será la falta de “*voluntad política*” por parte de los legisladores y gobernantes (*a nivel federal, estatal y municipal*), para dejar de ver a los puestos públicos como un *botín político*, y efectivamente, permitir que los servidores públicos queden en igualdad de condiciones, en manos de hombres y mujeres, realmente preparados, capaces e íntegros, *con un perfil especializado y profesionalizante para el desempeño de su cargo*, dispuestos a brindar el mejor desempeño a favor de los intereses de la sociedad.

La profesionalización, además de constituir un medio democrático para garantizar que los recursos públicos que los mexicanos aportan en forma de impuestos, busca que se materialicen en un servicio público de *calidad*. Además, resulta un instrumento útil que puede desincentivar a los altos grados de corrupción latentes en México.

### **2.2.1 La Profesionalización en las Entidades Federativas y en los Municipios de México**

De 2457 municipios existentes en nuestro país, en 1814 municipios, no se proporciona capacitación y desarrollo personal, por lo que sólo el 25% de las administraciones municipales, realizan actividades de capacitación y desarrollo, lo cual se da en los municipios de tipo urbano.

Con preocupación, se estima que en la administración pública Estatal y Municipal, existe un gran rezago y desacierto en la toma de decisiones de la administración, a falta de profesionalización o especialización de los altos cuadros gubernamentales y la constante movilidad, que dificulta la eficiente y eficaz labor de gobierno.

Desgraciadamente, son latentes las viejas prácticas como el “compadrazgo”, “padrinazgo” y “amiguismo”, y la tendencia de utilizar los cargos

públicos como pago a los trabajos en campañas políticas, o peor aún, como pago a donativos o aportaciones en las mismas, que impiden la selección de un cuerpo de Secretarios de las Dependencias, que tengan el conocimiento acreditado y acorde a las labores a desempeñar.

*En profesionalización*, destacan los CEDEMUN ESTATALES (Centros de Desarrollo Municipal), y los estados de Michoacán, Querétaro y Jalisco, presentan ligeros avances. Por su parte, el Centro Estatal de Desarrollo Municipal del Gobierno del Estado de Michoacán, presentó la experiencia del programa “CAPACITA”, que tiene el propósito de contribuir en la construcción de una nueva cultura política y de racionalización administrativa.

CEDEMUN, ha desarrollado diversas estrategias y actividades de capacitación: formación inicial de las escuelas electas, capacitación de funcionarios en temas como: “el ciclo de vida de la administración pública municipal”, la formación especializada en temas estratégicos de la administración y el gobierno.

En Querétaro, la Coordinación Estatal de Asuntos Municipales del Gobierno del Estado, reconoció (únicamente), que la profesionalización es una palanca fundamental para el desarrollo integral y de largo plazo en los municipios. CLAD. Centro Virtual de Aprendizaje. (2008). México. Servicio Profesional de Carrera en los Estados y Municipios. Recuperado de: [http://www.cca.org.mx/funcionarios/CLAD/htm/02\\_zonas/02\\_mexico/p\\_03\\_f.htm](http://www.cca.org.mx/funcionarios/CLAD/htm/02_zonas/02_mexico/p_03_f.htm)

Como lo he referido, las administraciones públicas municipales en México, se integran, según datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía: Recuperado <http://cuentame.inegi.org.mx/territorio/division/default.aspx?tema=T>

“Por 2457 municipios, y cuentan con 478, 010 empleados públicos, de los cuales 11% corresponden al personal directivo de mandos superiores y medios, el 27% al personal administrativo, el 27% al personal dedicado a la prestación de servicios públicos, el 10% al personal de obras públicas y el 25% al personal de policía y tránsito. La entidad federativa con mayor número de municipios es Oaxaca con 570, por el contrario, los estados con menos municipios son: Baja California y Baja California Sur, con 5 municipios.

En lo concerniente a la capacitación de los servidores públicos municipales, en 1814 municipios, no se proporciona capacitación y desarrollo personal, por lo que sólo el 25% de las administraciones municipales, realizan actividades de capacitación y desarrollo, lo cual se da en los municipios de tipo urbano”. (INEGI.ORG.MX).

Bajo este panorama desolador, incluso, varias Instituciones de prestigio académico, político y social, han puesto a su disposición una variedad de herramientas para poder coadyuvar con los servidores públicos municipales,

dotándolos de herramientas para poder hacer frente a sus obligaciones y facultades de manera exitosa, ya que, siendo conscientes de que una gran mayoría acceden al cargo sin contar con un perfil profesionalizante afín al cargo que ocupan o van a ocupar, buscando de alguna manera, suplir dichas deficiencias, para que puedan salir adelante, porque el daño colateral de no tener conocimientos técnico-científicos, desde luego, sin necesidad de ser oráculo, es sabido por todos, que los resultados de su gestión, serán poco alentadores y deficientes.

Algunas de las Instituciones que han prestado atención a la problemática de contar con cuadros en el primer nivel, de las administraciones municipales, con serias carencias de perfiles profesionalizantes, y que, con el fin de suplir en lo posible dichas lagunas, ofrecen cursos de capacitación para intentar compensar la falta de conocimientos técnico-científicos, fijándose como misión, entre otras, la labor de encauzar la función pública hacia el camino de la excelencia, teniendo como punto focal “la profesionalización del servicio público”, para apoyar a la solución de las demandas sociales actuales, que por cierto, han superado por mucho, a las personas que nos administran y entre ellas, encontramos a las siguientes:

- a) Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal INAFED, (2017), Recuperado de: Portal Oficial de la Secretaría de Gobernación. <http://www.gob.mx/inafed>, su Misión es asegurar la transición exitosa del centralismo, a un auténtico federalismo subsidiario, solidario y

corresponsable, mediante una profunda descentralización política, el impulso de relaciones gubernamentales auténticamente federalistas, basadas en el respeto recíproco y la cooperación, el fortalecimiento de los gobiernos a partir de la *profesionalización de la función pública*, la transparencia, la rendición de cuentas y la participación ciudadana.

- b) Asociación de Municipios de México, A.C. AMMAC, Página oficial (2017). Recuperado de: <http://www.ammac.org.mx>, es una organización dedicada al fortalecimiento de los Gobiernos Municipales de nuestro país. Es una institución que agrupa gobiernos locales mexicanos comprometidos con el fortalecimiento del Municipio Libre. Su carácter de Asociación de Gobiernos más que de individuos, le otorga una fortaleza institucional que va más allá de los cambios administrativos y políticos en los Ayuntamientos.
- c) Instituto Nacional de Administración Pública, A.C. INAP, Portal Oficial, (2017), Recuperado de: <http://www.inap.mx/portal/> considerado como la Sección Mexicana del Instituto Internacional de Ciencias Administrativas. Es un organismo mexicano de carácter académico, que ofrece servicios de consultoría y asistencia técnica sobre la especialidad explícita en su nombre. Dentro de los objetivos del Instituto, se encuentra el de realizar y coordinar estudios que atienden cuestiones de capacitación y *profesionalización de los servidores públicos*, que se desempeñan en los gobiernos en México, en sus tres órdenes: *municipal*, estatal y federal.



d) Otros Institutos extranjeros, como la Asociación Internacional de Administración de Ciudades y Condados IMCA (2017), Recuperado de: <http://www.icmaml.org> han colaborado y aportado con sus temarios, a la *profesionalización* y capacitación de los servidores públicos en nuestro país, y como claro ejemplo de sus destacadas aportaciones, cuentan con talleres sobre “Sistema de Indicadores de Desempeño”, que tienen como objetivo *ofrecer al participante una explicación clara y amplia sobre la utilidad y actualización de la herramienta de medición SINDES, sus propósitos y reglas de operación, su utilidad para los gobiernos locales, casos de buenas prácticas y los resultados obtenidos, y va dirigido a Oficiales Mayores, Secretarios de Administración, Directores de Planeación, Contralores, Tesoreros, académicos e interesados en el tema.* Nótese, que los personajes objeto del presente trabajo de investigación, son los que precisamente, deben contar con el perfil profesionalizante y a quienes en especial, dedican sus recursos, expertos como los que imparten dichos talleres, toda vez que, su misión es *crear excelencia en la gobernabilidad local a través del desarrollo y promoción profesional, para crear comunidades sustentables que mejoren la calidad de vida a nivel mundial.*

### **2.3 Ventajas de la implementación del perfil profesionalizante**

El contar con una norma que regule la obligatoriedad de contar con cuadros profesionales y especializados en el primer plano de las Administraciones Municipales, otorga las siguientes ventajas:

- 1) Contar con el capital humano idóneo para el cumplimiento eficaz de los objetivos de la Administración Pública Municipal.
- 2) Obtener el reconocimiento de la sociedad por su labor y sus resultados.
- 3) Dignificación del quehacer público.
- 4) Generar una nueva cultura del servicio público.
- 5) Atraer y retener a los mejores perfiles a la administración pública.
- 6) Combatir la corrupción y el “compadrazgo”, por el pago de favores como compensación política, otorgando puestos en los primeros niveles o planos de las administraciones municipales.
- 7) Elevar los estándares de calidad en la prestación de servicios municipales, por una mejor y acertada toma de decisiones gubernamentales.

## **2.4 La Calidad y la eficiencia en el servicio público municipal, como efecto de contar con líderes de perfil profesionalizante**

Resulta de suma relevancia, realizar un análisis acerca de *la calidad* como efecto de implementar la profesionalización en el primer cuadro de la gestión pública municipal. En los tiempos contemporáneos, no es un lujo, es una demanda social que cobra mayor interés entre los miembros de la colectividad, porque si bien es cierto, hasta hoy, la prestación de servicios públicos de competencia municipal se han tornado básicos, en el intento de dar cumplimiento a las normas que rigen la funcionalidad del ámbito municipal, o también, para que los funcionarios de primer nivel no incurran en alguna de las responsabilidades administrativas, civiles e incluso penales, sin olvidar el costo político de un repudio y descalificación social.

Desde luego, lo importante en la sugerencia de que todo “cambio o mejora”, debe traer aparejado el conocimiento de los efectos que se producen con su implementación, es preciso señalar, que uno de los grandes logros que se pueden esperar, luego de normar la obligatoriedad de contar con un cuerpo profesional al frente de cada una de las dependencias municipales, que es exigido por derecho, a favor de destinatarios de las acciones o decisiones gubernamentales, es decir, por los ciudadanos, quienes incluso, al verse mermados o perjudicados por un

servicio público ineficiente, pueden ejercitar acciones en contra del municipio, precisamente por una responsabilidad objetiva que con sus acciones u omisiones, provoca perjuicios a los ciudadanos y que en la mayoría de los casos, es causado por la falta de conocimientos teórico-científicos, de quienes deciden las obras públicas y los destinos de la actividad gubernamental.

La propia Jurisprudencia emitida por el Máximo Tribunal del País, se ha pronunciado en múltiples ocasiones sobre las obligaciones de la administración pública respecto de los gobernados, entre ellas se encuentran, la de brindar los servicios públicos municipales de *calidad*, que a su vez, trae aparejado, el *derecho fundamental de una eficiente administración pública* . En este sentido, cabe citar la siguiente producción jurisprudencial, visible en el Portal Oficial de la Suprema Corte de Justicia de la Nación (2017), de la Décima Época, emitida por los Tribunales Colegiados de Circuito, con número de registro: 2003143, consultable en el Semanario Judicial de la Federación y su Gaceta, bajo el Libro XVIII, de Marco de 2013, Tomo 3, en materia Administrativa, con número de Tesis: 1.4°.A.35 A (10ª), página 2077, que reza:

**“RESPONSABILIDAD PATRIMONIAL DEL ESTADO. SU  
OBJETIVO Y FINES EN RELACIÓN CON LA  
PRESTACIÓN DE UN SERVICIO PÚBLICO.**

El segundo párrafo del artículo 113 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos establece la

responsabilidad del Estado por los daños que cause a los particulares con motivo de su actividad administrativa irregular; esto es, aquella que por acción u omisión incumpla con los estándares promedio de funcionamiento de la actividad o servicio, por lo que en este supuesto el particular podrá demandar la indemnización directamente al Estado (responsabilidad directa), pues lo que determina la obligación y responsabilidad derivada es la realización objetiva del hecho dañoso, imputable al Estado, y no la motivación subjetiva del agente de la administración. Así, la razón de la responsabilidad patrimonial es propiciar y garantizar, en primer lugar, que la actividad administrativa sea regular y que la gestión pública se preste conforme a ciertos estándares de calidad, lo que encierra en sí mismo un derecho fundamental a una eficiente administración pública, pues si se incumple con esos estándares se tiene garantizado el derecho a la indemnización. Por ello, cuando en la prestación de un servicio público se causa un daño en los bienes y derechos de los particulares por la actuación irregular de la administración pública, se configura, por una parte, la responsabilidad del Estado y, por otra, el derecho de los afectados a obtener la reparación, ya que la actividad administrativa irregular del Estado comprende también lo que la doctrina denomina *faute de service* -

funcionamiento anormal de un servicio público por falla o deficiencia-. Bajo estas premisas, la responsabilidad patrimonial debe evaluarse y considerarse sistemáticamente dentro del orden jurídico, siendo que sus funciones y fines son principalmente cuatro, a saber: i) compensación de daños; ii) crear incentivos tendentes a la prevención de daños y accidentes; iii) control del buen funcionamiento de la acción administrativa; y, iv) demarcación de las conductas administrativas libres de la responsabilidad civil". Recuperado de: <https://sjf.scjn.gob.mx/sjfsist/Paginas/tesis.aspx>

Así pues, la *calidad* no es un modismo del que se pueda dispensar o del que se pueda prescindir, es una obligación Constitucional que obliga a todos los entes públicos a brindar sus servicios apegados a los estándares de calidad, lo cual, ha sido interpretado por la Suprema Corte de Justicia de la Nación y por los Tribunales Colegiados de Circuito, siempre a favor del gobernado, por lo que se implementan mecanismos para hacer velar por ese derecho fundamental de contar con una administración pública de calidad y eficiente.

Así las cosas, la *calidad*, es uno de los efectos esperados por el ciudadano, visto como cliente, para efectos del Marketing político. Es una calidad especial, al venir del sector público, que no se torna fácil, pero que es indispensable e

ineludible en los términos planteados, porque no es una opción, es una obligación legal para el municipio y todos los entes públicos.

Todo servidor público debe conocer el sentido y los alcances del término *calidad para fines de gobierno*, porque la Nueva Gestión Pública y la demanda social, actualmente invocan como producto del quehacer gubernativo municipal, la creación, desempeño y desarrollo de funciones, planes, programas, políticas públicas y obras en general, revestidas y calificadas con *estándares de calidad* en los servicios otorgados a los ciudadanos, vistos como clientes, los cuales sin duda, serán producto o efecto, de contar con personas técnico-profesionales en el área en la cual tienen facultades de decisión.

Aunque para la doctrina, suelen existir diversas acepciones de la calidad del gobierno, lo cierto es que, en esencia focalizan a lo mismo, porque aportan soportes serios, que dan respaldo a la toma de decisiones gubernamentales, ya sea como líder o directivo, o bien, como asesor dentro de la organización o institución pública de que se trate, siempre teniendo como punto focal, al ciudadano como cliente o usuario, quien espera le sean satisfechas sus necesidades (sensación de carencia), demandas e intereses, utilizando como herramienta invaluable, la mercadotecnia política, en este caso, con enfoque de gobierno, cuya finalidad es la permanencia legítima, aceptación, apoyo y beneplácito por parte de su mercado, visto éste como los ciudadanos y/o población.

El concepto de la “calidad”, ha sido utilizado e implementado desde hace muchas décadas en la Iniciativa Privada, lo que ha producido excelentes resultados en ese ámbito. De ahí, que los estudiosos de la vertiente pública, han venido realizando una serie de análisis y aportaciones para la mejora, adaptación e implementación de esta figura en la Administración Pública, lo que en la especie no resulta fácil.

Conviene traer a cuenta, lo que en las bases teóricas y desde luego prácticas del Sector Privado, se entiende por *calidad*, extraída del texto “Importancia de la Calidad del Servicio a Cliente, un pilar en la gestión empresarial”, (2017), Recuperado de: <http://www.itson.mc/publicaciones/pacioli/Documents/no82/Pacioli-82.pdf> la cual, se entiende:

“Focalizada a la calidad en el servicio al cliente, como punto primordial que debe cubrirse dentro de las empresas, ya que es lo más importante para la organización. A raíz de que los clientes han exigido mejor trato y la mayor atención al adquirir un producto o servicio, seguido de la confiabilidad, calidad, tiempos razonables, precios y constante innovación por parte de la empresas. Por lo anterior, no se debe perder el objetivo de cumplir con la satisfacción del cliente, y cuidar celosamente de ellos, procurando mantener un juicio razonable y mostrando siempre una buena imagen de la empresa. *La empresa debe*



*darse a la tarea de conocer temas estratégicos sobre la calidad del servicio al cliente, para poder desempeñarla correctamente dentro de la misma y ampliar su cartera de clientes, gracias a la creación de una imagen más óptima y seguido del aumento de recomendaciones, desarrollando un ambiente más confortable tanto para sus empleados, clientes y futuros clientes. Ellos definen “calidad”, en lo que representa un proceso de mejora continua, en el cual todas las áreas de la empresa buscan satisfacer las necesidades del cliente o anticiparse a ellas, participando activamente en el desarrollo de productos o en la prestación de servicios (Álvarez, 2006).*

La razón de insertar las líneas anteriores, atiende a que, el concepto *calidad*, ya ha sido analizado en aquel sector y definitivamente, es aplicado en la vida fáctica, en donde el elemento central, es el cliente. Ahora bien, en lo relativo al término *calidad en el gobierno municipal*, y al tratarse de un enfoque político, del sector público, tiene divergencias finas con el sector privado, en un primer momento, por la sencilla razón de que, en el sector privado, los recursos son generalmente propios, y en el público, son del *erga omnes*<sup>1</sup>, es decir, de los ciudadanos y únicamente corresponde administrarlos al gobierno, mediante bienes

---

<sup>1</sup> Locución latina que hace alusión “*en relación a todos*”; expresión que significa que un acto, una decisión o un fallo tiene efectos respecto de todos, y no sólo en relación con las personas directamente interesadas. (2017). Recuperado de: Enciclopedia Jurídica, <http://www.encyclopedia-juridica.biz14.com/d/ergaomnes/ergaomnes.htm>

o servicios, destinados al bien común de una colectividad, llamada también, para efectos de la mercadotecnia, como mercado, usuarios, clientes o ciudadanos. Lo que se espera por parte de estos últimos, siempre es la satisfacción de sus necesidades, y lo mismo sucede en la iniciativa privada, pero el intercambio de valores, también dista por las exigencias naturales al tratarse de una colectividad multidemandante, con factores distintivos y demasiado complejos, en donde cobran alta trascendencia, los componentes de la política: el estado (municipio), la cultura política, la representación, el sistema político y desde luego, se encuentra en el escenario, *el gobierno*.<sup>2</sup>

De aquí, podemos partir, como primer guisa, que el término *calidad con fines de gobierno*, es decir, acotado al sector público municipal, no ha sido unificado del todo, ya que, para varios expertos y grupos de analistas nacionales, como internacionales, especializados en áreas gubernamentales, asociaciones civiles y políticas con perfiles de las ciencias sociales, han examinado dicho concepto, encontrando distintos factores y elementos, lo que ha imposibilitado un consenso, a lo cual reitero, que las divergencias que en la doctrina se encuentren, no son excusa ni motivo para evitar que los servicios públicos municipales, sean revestidos y entregados a sus destinatarios, con estándares de calidad.

Aterrizando un poco más, es preciso conocer los factores estrictamente institucionales y las actividades que desempeña la burocracia en el ejercicio del

---

<sup>2</sup> Conjunto de órganos orientados a ejercer el poder y realizar las actividades del Estado. Es la forma de dirigir una sociedad particular.

poder público, que son en esencia, las labores propias de la administración pública, porque sólo así, estamos en posibilidad de acercarnos a un concepto más certero, al conocer cabalmente los procesos y mecánicas internas del gobierno, para poder elevarlo a la calidad, por ello la importancia de referir las facultades y obligaciones que norman la labor de cada uno de los siete puestos que requieren de perfil profesionalizante en el servicio público municipal, a los cuales me referí en el capítulo que antecede.

Así las cosas, *calidad gubernamental* puede ser definida como la existencia de mecanismos institucionales, que aseguren la eficiencia en el trabajo de gobierno y que permitan la entrega efectiva de bienes y servicios a la ciudadanía.

Bajo esa premisa, aparece en escenario el término eficacia, que conlleva en su contenido el concepto calidad, y así lo define el Glosario de Términos más usuales en la Administración Pública Federal, editado por el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey, (2015), Recuperado de: <https://repositorio.itesm.mx/ortec/handle/11285/574364> al citar que: “la eficacia es la capacidad de lograr los objetivos y metas programadas con los recursos disponibles en un tiempo predeterminado. Capacidad de cumplir en el lugar, tiempo, calidad y cantidad las metas y objetivos establecidos”.

Luego entonces, al contar con un equipo técnico que posea con un perfil profesionalizante, acorde a las funciones de las dependencias municipales que van a dirigir, es desde luego, un aspecto que suma y eleva eficiencia y eficacia a la prestación de los servicios públicos municipales, pues plasma en ellos, esa demanda social de ser provistos con calidad, porque se erradicarán las ocurrencias y las decisiones absurdas, negligentes o tomadas por ignorancia, al momento de ejecutar las labores públicas.

La autoridad como ente público, debe posicionar su labor ante los ojos de la ciudadanía, vistos como clientes, para poder lograr una aceptación, empatía y sobre todo permanencia y legitimidad, es decir, encontrar los canales de comunicación adecuados para intercambiar valores, en donde ambas partes, tanto el gobierno municipal como el ciudadano, obtengan satisfactores, acorde a su esfera competencial.

En este sentido, si se pretende potencializar y posicionar *un gobierno de calidad*, que conlleve a un cambio conductual ante el rechazo y apatía de los usuarios, ante los resultados del gobierno, como administración pública, es menester, allegarse del término más aproximado a la *calidad*. Concepto, que como hemos visto, aún no encuentra uniformidad con base en criterios de utilidad, sin embargo, a efecto de no esperar que la literatura, los expertos y la doctrina, logren esas convergencias, sería posible que los gobiernos, hagan uso de la *mercadotecnia política* para potenciar sus acciones, proyectando desde luego, el

mayor número de éstas, revestidas de calidad en la prestación de bienes y servicios.

Para la Enciclopedia de la Política de Rodrigo Borja, Recuperado de: <http://www.encyclopediadelapolitica.org/Default.aspx?i=e> la mercadotecnia adquiere importante relevancia, al destacar entre otras cosas que, la misma, se coloca en el mercado político y, a través de procedimientos de propaganda muy parecidos a la publicidad comercial, se busca la “venta” al público, establecido éste, que se aterriza en los usuarios/ciudadanos, y no propiamente como una venta, sino como un intercambio de valores, para la obtención de determinados satisfactores. En analogía, se pudiera considerar lo que el propio autor invoca, cuando señala que el marketing político prepara al candidato, lo viste, lo acicala, lo peina, le da una buena presentación afín de que el producto sea atractivo a los compradores electorales y lo ofrecen al mercado político, incidiendo como él mismo lo dice, a “*conquistar la mente de la gente*”. Analógicamente, lo mismo debe realizar el gobierno municipal, para posicionar su gestión pública ante los ciudadanos, porque debe enunciar e informar asertivamente cada una de sus acciones, máxime, si ya cuenta con un grupo de profesionales, con conocimientos técnico-especializados, en las áreas que dirigen.

Ahora bien, para efectos prácticos, que permitan la vinculación de *la calidad en el gobierno municipal con la mercadotecnia política*, identifico que los autores Rothstein y Teorell (2009), como lo plasman Cejudo, G., Sánchez G. y Zabaleta, D. (2009). En su obra, *El (casi inexistente) debate conceptual sobre calidad del*

*gobierno. Política y Gobierno.* Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=603217296004>, proyectan elementos dotados de fuerza, ya que dichas bases, entrelazan en lo sustantivo, los aspectos que configuran la mercadotecnia. Los autores referidos consideran a la calidad gubernamental con base a la imparcialidad en el ejercicio del poder, garantizando la predictibilidad de los servidores públicos y de dar información sobre su desempeño, para fortalecer los instrumentos de confianza vertical y desde luego poniendo como punto focal, la relación entre ciudadanos y gobernantes. También hacen alusión a la confianza horizontal, vista como la confianza inter pares, obteniendo el apoyo de los ciudadanos respecto de las instituciones y al sistema político en su conjunto, arrojando la seguridad de los derechos contractuales y de propiedad, generando desarrollo y crecimiento económico, paz social y felicidad de los individuos. La mercadotecnia política, entre otros muchos factores, considera el término “*calidad*”, por lo cual, también conviene traerla a cuenta, a propósito de la calidad del gobierno municipal, que se espera con la llegada del cuerpo profesionalizante que se proyecta.

## **2.5 Normatividad vigente que obliga a la profesionalización en el servicio público.**

En este apartado, haré mención de normas jurídicas que prescriben la obligatoriedad de dotar a los entes públicos, de funcionarios que cuenten con capacidades profesionalizantes, no como opción, sino como deber legal:

- a) Ley General del Sistema Nacional Anticorrupción, Portal Oficial de la Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. (2017). *Ley General del Sistema Nacional Anticorrupción*. Recuperado de: <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LGSNA.pdf>.

Es de orden público y de observancia general en todo el territorio nacional y tiene por objeto establecer las bases de coordinación entre la Federación, las entidades federativas, los municipios y las alcaldías de la Ciudad de México, para el funcionamiento del Sistema Nacional previsto en el artículo 113 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, para que las autoridades competentes prevengan, investiguen y sancionen las faltas administrativas y los hechos de corrupción. En el ordenamiento de marras, se establece entre múltiples obligaciones de todos los entes públicos del país, contar con personal profesionalizante, al establecer en su artículo 5º que los *Principios rectores que rigen el servicio público* son: legalidad, objetividad, *profesionalismo*, honradez, lealtad, imparcialidad, eficiencia, eficacia, equidad, transparencia, economía, integridad y competencia por mérito. Señalando además que, **los entes públicos, como lo es el municipio**, están obligados a crear y mantener condiciones estructurales y normativas que permitan el adecuado funcionamiento del Estado en su conjunto, y la actuación ética y responsable de cada servidor público. Cabe destacar, que en la ley en cita, en su numeral 34, fracción IV, se

establece que para ser designado Secretario Técnico, de la Secretaría Ejecutiva, del Sistema Nacional Anticorrupción, se debe poseer entre otros requisitos, título profesional de nivel licenciatura, en el entendido, que es el mínimo exigible para poder desempeñar tan honroso cargo, lo que refuerza en su conjunto, el planteamiento de normar la obligación de exigir perfiles profesionalizantes a los miembros que ocupen la titularidad de las Dependencias Municipales, porque así, se garantiza el buen ejercicio del servicio público, al contar con los conocimientos técnicos-científicos que amparan su licenciatura, siempre y cuando, sea afín, al cargo que ocuparán, lo que es perfectamente coherente y armónico tanto con la Carta Magna, como con la Ley General del Sistema Nacional Anticorrupción.

- b) Ley del Sistema Estatal Anticorrupción de Querétaro: Consultable en el Periódico Oficial del Gobierno del Estado de Querétaro. La Sombra de Arteaga. (2017). *Ley del Sistema Estatal Anticorrupción de Querétaro*. Recuperado de: <http://lasombradearteaga.segobqueretaro.gob.mx>

Esta Ley fue publicada el 18 de abril de 2017, en el Tomo CL, del Periódico Oficial del Estado de Querétaro, “La Sombra de Arteaga”, es de orden público y de observancia general en todo el territorio del Estado de Querétaro y tiene por objeto establecer las bases de coordinación entre las autoridades estatales y municipales competentes en la prevención, detección y sanción de responsabilidades administrativas y hechos de corrupción, así como en la fiscalización y control de recursos públicos, para el funcionamiento del Sistema Estatal Anticorrupción previsto en el segundo párrafo del artículo 113 de la Constitución Política de los



Estados Unidos Mexicanos y 38 ter de la Constitución Política del Estado de Querétaro y en consonancia con el Sistema Nacional Anticorrupción, obliga al Secretario Técnico en su artículo 33, fracción IV, a contar con título profesional de nivel licenciatura, para poder desempeñar su cargo, robusteciendo que los principios que rigen el servicio público en todo el Estado de Querétaro, serán coherentes a los previstos en la Ley General del Sistema Nacional Anticorrupción, en donde destaca, la profesionalización.

- c) Código de Ética de los Servidores Públicos del Poder Ejecutivo del Estado de Querétaro. Periódico Oficial del Gobierno del Estado de Querétaro. (2016). *Código de Ética de los Servidores Públicos del Poder Ejecutivo del Estado de Querétaro*. Recuperado de: [lasombradearteaga.segobqueretaro.gob.mx](http://lasombradearteaga.segobqueretaro.gob.mx)

Fue publicado en el Periódico Oficial del Estado de Querétaro, “La Sombra de Arteaga”, el 30 de junio de 2016, en el Tomo CXLIX, número 38, y tiene por objeto establecer un conjunto de principios y obligaciones éticas aplicables a los servidores públicos del Poder Ejecutivo del Estado de Querétaro; la capacitación de éstos en dichos valores, así como construir un Comité de Ética que difunda y promueva valores en el seno de la Administración Pública del Estado de Querétaro. En él se contempla la obligatoriedad de que la Conducta de los Servidores Públicos adscritos al Poder Ejecutivo debe ser profesionalizante, así lo establece su Capítulo III, artículo 6º, fracción II, al mandar que, todos los servidores públicos del Estado de Querétaro deberán observar cabal y rigurosamente las prácticas de *profesionalización*, que consiste en actualizar permanentemente sus conocimientos y técnicas, para otorgar servicios de calidad y

excelencia en el desempeño de sus funciones inherentes a su cargo.

Esta norma la invoco como ejemplo, de que las normas jurídicas van evolucionando para lograr una homogeneidad en cuanto a los criterios aplicables a todo el servicio público, y por ello, el Poder Ejecutivo del Estado de Querétaro, ya cuenta con un ordenamiento que mandata la obligación de contar con perfiles profesionalizantes dentro del equipo de la administración pública estadual, y con mi proyecto, se estandarizaría a los municipios, porque en primer lugar, no puede ser excluido, ya que como se ha establecido, no se trata de una potestad facultativa, sino que por el contrario, ya es una obligación constitucional el contar con perfiles profesionalizantes al frente de las dependencias en el servicio público mexicano, y por ende, se debe contemplar, al municipio.

## **2.6 Los Titulares de las Dependencias de la Administración Pública Municipal del Estado de Querétaro: Perfil profesional requerido.**

Para ocupar los cargos establecidos en el artículo 45 de la Ley Orgánica Municipal del Estado de Querétaro, además de los establecidos en el artículo 46 de la ley en cita, se adiciona como requisito a su fracción III, la obligación de acreditar Título y Cédula Profesional afín, de la siguiente manera:

	DEPENDENCIA	PERFIL REQUERIDO
--	-------------	------------------

1	Titular de la Secretaría del Ayuntamiento.	Licenciatura en Derecho.
2	Titular de la Dependencia Encargada de las Finanzas Públicas Municipales.	Licenciatura en: Administración. Contaduría Pública. Economía.
3	Titular de la Dependencia Encargada de la Administración de Servicios Internos, Recursos Humanos, Materiales y Técnicos del Municipio.	Licenciatura en: Administración. Contaduría Pública.
4	Dependencia Encargada de la Prestación de Servicios Públicos Municipales.	Licenciatura en: Administración.
5	Dependencia Encargada de la Ejecución y Administración de Obras Públicas.	Licenciaturas en: Ingeniería Civil. Arquitectura. Ingeniero Arquitecto. <sup>3</sup>
6	Dependencia Encargada de la	Licenciatura en:

---

<sup>3</sup> En suma: El Arquitecto diseña y reflexiona el como mejorar los detalles de las estructuras y planes de diseño municipal; el Ingeniero Civil, determina la capacidad de logros de los proyectos planteados por el arquitecto, aportando conocimientos materiales y técnicos para garantizar la funcionalidad de la obra pública, mediante cálculos eficientes y efectivos y el Ingeniero Arquitecto conjunta ambas capacidades descritas, pensando y diseñando a la vez, mediante cálculos matemáticos, utilizando técnicas eficientes de recursos, economía, sustentabilidad y armonía, pero sobre todo de funcionalidad.

	Seguridad Pública, Policía Preventiva y Tránsito Municipal.	Ciencias de la Seguridad. Derecho. Criminología.
7	Órgano Interno del Control.	Licenciatura en Derecho.

#### **Competencias afines al cargo en la administración pública municipal:<sup>4</sup>**

- Licenciatura en Derecho:
  - a) Conciencia de la importancia del Derecho como sistema regulador de las relaciones sociales.
  - b) Perspectiva de resolver problemas jurídicos del municipio.
  - c) Conocer y comprender las instituciones jurídicas públicas y privadas fundamentales y su relación con el municipio y la sociedad.
  - d) Reglamentación y las normas en materia municipal y su armonización con las normas federales y locales de competencia municipal.
  - e) Conocimiento de la estructura, organización, funcionamiento, competencias y facultades del municipio y de los demás ordenes de gobierno.
  - f) Liderazgo y capacidad de interacción con todas las áreas de la administración pública municipal.

---

<sup>4</sup> Las competencias son enunciativas, no limitativas.

- g) Visión y desempeño apegado a resultados de eficiencia y calidad en el servicio público municipal brindado.
- Licenciatura en Administración:
    - a) Desarrollo integral en el servicio público municipal.
    - b) Adecuado proceso administrativo de planeación, organización, dirección y control de la administración pública municipal.
    - c) Diseño, implementación y evaluación de planes estratégicos buscando la optimización de la rentabilidad y funcionamiento armónico de los factores: humanos, financieros y tecnológicos del municipio.
    - d) Dirección y control de la organización vista como ente público, implementación y evaluación de planes estratégicos.
    - e) Alcance de objetivos trazados por la organización, apegado a la ética, valores, equidad de género y Derechos Humanos.
    - f) Saneamiento y gestión de finanzas, recursos humanos, contabilidad financiera y administrativa, auditoría y aspectos materiales y técnicos.
    - g) Aplicación de métodos cuantitativos y cualitativos para el diagnóstico y solución de los problemas organizacionales del municipio.
    - h) Gestiones para recuperar y adquirir recursos financieros a favor de la administración pública municipal.
    - i) Conocimiento de la legislación en materia de contabilidad, disciplina financiera, manejo de recursos públicos, fiscalización, Hacienda Pública,

rendición de cuentas, Ley de Ingresos, Presupuesto de Egresos, Convenios de Coordinación Fiscal, entre otras.

j) Visión y desempeño apegado a resultados de eficiencia y calidad en el servicio público municipal brindado.

- Licenciatura en Contaduría Pública:
  - a) Aplicación de costos, finanzas, sistemas, auditoría, contabilidad financiera y administrativa y control fiscal.
  - b) Planeación, organización y control de los recursos públicos del municipio.
  - c) Conocimiento de la legislación en materia de contabilidad, disciplina financiera, manejo de recursos públicos, fiscalización, Hacienda Pública, rendición de cuentas, Ley de Ingresos, Presupuesto de Egresos, Convenios de Coordinación Fiscal, entre otras.
  - d) Asesoramiento municipal en materia contable y financiera.
  - e) Guiar al equipo municipal hacia la consecución de los objetivos públicos.
  - f) Gestionar apoyos para la población municipal.
  - g) Visión y desempeño apegado a resultados de eficiencia y calidad en el servicio público municipal brindado.
  
- Licenciatura en Economía:

- a) Análisis del Municipio en el espectro financiero, conjugando sus variables.
  - b) Definición de información socio-económica en beneficio de la administración pública municipal.
  - c) Conocimiento de la legislación en materia de contabilidad, disciplina financiera, manejo de recursos públicos, fiscalización, Hacienda Pública, rendición de cuentas, Ley de Ingresos, Presupuesto de Egresos, Convenios de Coordinación Fiscal, entre otras.
  - d) Dominar y aplicar los conocimientos de econometría y problemas y análisis económicos del municipio.
  - e) Realizar análisis económico y proyecciones financieras de la administración municipal.
  - f) Sistematizar, clasificar y codificar la información socio-económica.
  - g) Visión y desempeño apegado a resultados de eficiencia y calidad en el servicio público municipal brindado.
- 
- Licenciatura en Ingeniería Civil:
    - a) Aplicar sus conocimientos científicos, técnicos y humanísticos para analizar, sintetizar y aportar mejoras a la obra pública municipal.

- b) Detección de las necesidades colectivas para traducirlas en espacios habitables, armónicos y eficientes.
  - c) Planeación, administración y supervisión del proceso de edificación
  - d) Conocimiento, dominio y aplicación del Código Urbano, Reglamentos, Ley para el Manejo de Recursos Públicos, Fiscalización, etc.
  - e) Aplicación y adecuación de una metodología que permita controlar el proceso de investigación sobre las necesidades y demandas de la población que se asienta en el Municipio.
  - f) Visión y desempeño apegado a resultados de eficiencia y calidad en el servicio público municipal brindado.
- 
- Licenciatura en Arquitectura:
    - a) Aplicación de conocimientos científicos, técnicos y humanísticos en materia municipal.
    - b) Análisis de fenómenos sociales que impacten la urbanización y obras públicas de la administración pública municipal.
    - c) Detectar las necesidades sociales del municipio.
    - d) Procesos de producción arquitectónica, sensibilidad para captar las necesidades de la colectividad que se asienta en el territorio municipal.
    - e) Criterio de sensibilidad y aplicación de políticas y normas sustentables y ecológicas.



- f) Flexibilidad para adecuarse al espectro municipal y hacer frente a las problemáticas sociales.
  - g) Visión y desempeño apegado a resultados de eficiencia y calidad en el servicio público municipal brindado.
- 
- Licenciatura en Ciencias de la Seguridad:
    - a) Resolver y enfrentar problemas relacionados con la seguridad del municipio.
    - b) Creación de técnicas para crear y transformar el entorno social.
    - c) Comprender y respetar las normas y los Derechos Humanos.
    - d) Análisis crítico y reflexivo.
    - e) Generación de estrategias de análisis e intervención.
    - f) Gestión social y organización de grupos comunitarios.
    - g) Toma de decisiones y criterios en asuntos concernientes con la seguridad pública y protección civil.
    - h) Movilidad, seguridad en de tránsito y vialidad.
    - i) Investigación y aplicación de técnicas y procedimientos multidisciplinarios e interdisciplinarios.
    - j) Análisis y escenarios de la gestión integral del riesgo.
    - k) Práctica de las políticas sociales y gubernamentales en materia de seguridad.

- l) Conocimiento del orden jurídico en materia de seguridad, del Sistema Nacional de Seguridad Pública y del Sistema Nacional Anticorrupción y sus derivados.
  - m) Interacción con dependencias Federales y Locales y con sus pares municipales de competencia municipal.
  - n) Capacidad de organización, liderazgo y dominio de grupos.
  - o) Visión y desempeño apegado a resultados de eficiencia y calidad en el servicio público municipal brindado.
- 
- Licenciatura en Criminología:
    - a) Conocimiento del Sistema Acusatorio Adversarial.
    - b) Aplicación de conocimientos de estrategias innovadoras para protección de víctimas y prevención de la victimización.
    - c) Tratamiento integral del presunto infractor municipal.
    - d) Capacidad de organización, liderazgo y dominio de grupos.
    - e) Aplicar conocimientos y técnicas forenses tales como Criminalística, Medicina Forense, Antropología Física y Sistemas de Identificación.
    - f) Conocimientos para coadyuvar al respeto y cumplimiento de los Derechos Humanos, la perspectiva de género, la ética y la deontología criminológica.
    - g) Conocimientos de las dinámicas sociales del municipio.

- h) Estructura orgánica municipal y diseño de políticas públicas en materia de seguridad.
- i) Visión y desempeño apegado a resultados de eficiencia y calidad en el servicio público municipal brindado.

**Definitivamente, es el inicio de un proyecto verdaderamente ambicioso, pues en esta etapa se vislumbra la profesionalización a nivel licenciatura, pero la intención intrínseca, es la de asignar los cargos a personas con estudios de posgrado, cuya licenciatura sea afín a cada una de las áreas correspondientes, pero que el posgrado, sea la especialidad o maestría en el ámbito del servicio público.**

## CAPÍTULO III

# “ESTRATEGIAS PARA LA REFORMA E IMPLEMENTACIÓN DE LA PROFESIONALIZACIÓN DE LOS TITULARES DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA MUNICIPAL”.

### 3.1 Generalidades del Proyecto de Intervención.

El proyecto, cuenta con una estructura metodológica de corte transversal, en razón de que se parte de una visión del Servicio Público como un intercambio de valores, la noción de una nueva gestión pública y el modelo de gestión basado en resultados, los cuales son puestos en contraste frente a la leyes existentes, proyectando deductivamente el resultado, logrando encontrar elementos suficientes para materializar el tema denominado: *“Estrategias para la reforma e implementación de la Profesionalización de los Titulares de la Administración Pública Municipal”*.

La viabilidad de la propuesta, se focaliza en varias aristas. En primer guisa, porque durante mi experiencia en el servicio público municipal, observé que muchos de los errores en la administración, obedecen a la falta de profesionalización de los titulares de las Dependencias, que con sus equivocadas decisiones, los recursos públicos no se destinan atinadamente, lo que ocasiona,

entre muchos problemas, el desencanto y desaprobación por parte de los gobernados.

En segundo término, porque bajo el amparo de la actual y vigente Ley Orgánica Municipal, se continúa abusando de la holgura de que, se puedan nombrar a personas que no son idóneas para encabezar las dependencias, y ya que ha sido debidamente detectado el problema, que se presenta indistintamente en los dieciocho municipios del Estado de Querétaro, problema que desde luego, ha sido reiterado con el tiempo, pues ahora que con mi propuesta innovadora, se vislumbra una clara solución a dicha situación, porque el contar con un cuadro de personas con profesiones afines al área que van a dirigir, garantiza que sus decisiones, no sean por ignorancia, por capricho o por empirismo, sino que sean resultado de la aplicación de conocimientos técnico-científicos aprendidos en su formación profesional.

### **3.2 Preguntas detonadoras del cuerpo de la investigación.**

Resulta ineludible la formulación de cuestionamientos lógicos, que pongan en evidencia, la viabilidad del proyecto de marras, para ello, se estructuraron los siguientes, con su respectiva respuesta:

### **1.- ¿Cómo?**

Interviniendo ante los órganos participantes en el proceso legislativo a efecto de gestionar la reforma a la Ley Orgánica Municipal, en la que se instaure como requisito la profesionalización, para ocupar la Titularidad de las Secretarías de los Gobiernos Municipales.

### **2.- ¿Para qué?**

Para mejorar la gestión de la Administración Pública Municipal por la asertividad y efectividad en la toma de decisiones de las personas que ejerzan estos cargos.

### **3.- ¿Porqué?**

Hoy en día, para el nombramiento de los Titulares de la Administración Pública Municipal, no se establecen requisitos cuantitativos, ni cualitativos formales, o profesionalizantes, pues sólo se requiere “acreditar los conocimientos y capacidad para poder desempeñar el cargo”, lo que resulta sumamente laxo, ambivalente y subjetivo, al no garantizar la selección objetivamente y con un estándar uniformado para cada uno de los puestos y por ende afectan los resultados en el desempeño del mismo.

#### **4.- ¿Es Innovador?**

Si. Porque su implementación es una contundente mejora en los procesos de selección de los aspirantes a ocupar los cargos directivos en el Municipio e implica un cambio en la percepción de los gobernados al contar con un equipo profesionalizante que decidirá con sus acciones de manera técnica y especializada, las acciones de mejora al municipio, evitando fuga de talentos y sobre todo de capital que finalmente es de los ciudadanos.

Es Innovador porque no existe norma jurídica que determine la obligación de que quienes ocupen los cargos en las dependencias públicas municipales multicitadas, deban cumplir con un nivel de escolaridad profesionalizante.

En consecuencia, el agente de cambio en sí mismo, es el individuo, que desde las aulas, deberá prepararse para poder aspirar a ese cargo público, si está en sus aspiraciones poder alcanzarlo.

**5.- ¿Cuál es la Rentabilidad Social?**

Es claro que con personal capacitado en la toma de decisiones desde cada dependencia, implica la buena Administración Pública, entendiendo como Administración el mecanismo de hacer más (cuantitativa y cualitativamente), con el menor recurso (dinero).

**6.- ¿Cuáles son las líneas de Gestión?**

Las de Gestión de Desarrollo Social y de Finanzas Públicas, a raíz de que muchos de los problemas sociales son detectados por la población mucho antes que por las instituciones, por lo que es menester estar atentos a las demandas sociales, aseverando que con la implementación de mi proyecto, se generan ambas gestiones, ya que contar y captar al personal capacitado, con perfil profesionalizante en la toma de decisiones desde cada dependencia, se implica la buena gestión y administración pública, otorgando a los ciudadanos servicios públicos y obras de calidad.

**7.- ¿Es una política pública?**

Lo es. Las políticas públicas son respuestas que el Estado o poder público otorga a las necesidades de los gobernados en



forma de *normas o leyes*, instituciones, prestaciones, bienes públicos o servicios.

El problema de los discursos políticos radica en la separación que tiene con la academia, **por lo que mi propuesta de intervención se traduce, en una *política pública normativa*, que encuentra solución a la falta de sustento teórico, estadístico y práctico en la toma de decisiones del ámbito municipal.**

#### **8.- ¿Cuáles son sus efectos?**

Son de índole “expansivo”, porque mejorará la prestación de servicios públicos en los dieciocho municipios del Estado de Querétaro, al dotar de personal altamente capacitado y profesional al frente de cada una de las dependencias de la administración pública municipal.

### **3.3 Reflexiones jurídico-filosóficas de la no discriminación en la Implementación del proyecto.**

En un sistema jurídico debe siempre existir equilibrio, debe parecer un todo armónico y congruente en sus partes, por lo que no debemos de perder de vista que ante la implementación del proyecto, pudiera surgir la incógnita de la posible violación a los Derechos Humanos, en el sentido de que legislar en la forma propuesta pudiera resultar violatoria y discriminatoria, por ello en este apartado debemos reflexionar sobre la composición del sistema jurídico, donde deben ponderarse los llamados *derechos fundamentales*, entendiendo éstos, dentro del aspecto de los denominados *Derechos Humanos*.

En tal circunstancia es importante referirnos a lo señalado por Robert Alexy, (2001), *Teoría de los Derechos Fundamentales*. Madrid. Centro de Estudios Políticos y Constitucionales, quien de forma muy clara plantea, “La estructura de las normas de derecho fundamental”, partiendo para ello del análisis de las Reglas y Principios. Esta distinción a su decir, representa la base de la teoría de la fundamentación iusfundamental y es una clave para la solución de problemas centrales de la dogmática de los derechos fundamentales. Sin ella, no puede existir una teoría adecuada de los límites a los derechos fundamentales, ni una teoría satisfactoria de la colisión entre derechos fundamentales y tampoco una teoría suficiente acerca del papel que juegan estos derechos en el sistema jurídico.

Es un elemento básico no sólo de la dogmática de los derechos de libertad e igualdad, sino también de los derechos de protección, los derechos de organización, procedimiento y prestaciones en sentido estricto. Con su ayuda, es posible hacer más transparentes problemas tales como el efecto horizontal de los derechos fundamentales y la división de competencias entre el Tribunal Constitucional y el Parlamento. La distinción entre reglas y principios, constituye además, el marco de una teoría normativo-material de los derechos fundamentales, y con ello, un punto de partida para responder a la pregunta acerca de la posibilidad y los límites de la racionalidad en el ámbito de los derechos fundamentales. Por todo esto, la distinción entre reglas y principios es uno de los pilares fundamentales del edificio de la teoría de los derechos fundamentales.

La propuesta de marras, *no es violatoria de Derechos Humanos*, y para abordar esta afirmación, continuamos con el criterio expresado por Robert Alexy, al mencionar, que una de las formas que se tiene para distinguir conflictos dentro de la teoría de los derechos fundamentales, es precisamente mediante la noción de principios y reglas, entendiendo a los primeros como aquellos que incluso pueden no estar en la Constitución pero que sin duda son bases de todo el contenido que la misma debe de tener y coloco en mi estudio, la noción de “*discriminación*”. Por lo que planteo las siguientes premisas:

- a. Todos los ciudadanos tenemos la posibilidad de ser servidores públicos.

- b. Para ser servidores públicos, debemos cubrir los requisitos que establecen las leyes.
- c. Está prohibido establecer requisitos discriminatorios.

En razón de la propuesta de análisis, es importante revisar el concepto de *discriminación*, que en términos de un conflicto normativo, debo tomarlo en cuenta bajo la noción de *principio*, pues sólo que la regla fuese discriminatoria, se estaría violentando el derecho fundamental.

En este sentido, me sumo a la siguiente noción de “*discriminación*”:

“Como ha puesto de manifiesto el Tribunal Constitucional y el Tribunal Europeo de Derechos Humanos, “El principio de igualdad, no implica en todos los casos un tratamiento legal igual con abstracción de cualquier elemento diferenciador de relevancia jurídica, pero no lo es menos que ese tratamiento legal desigual tiene un límite que consiste en la discriminación, es decir, en el hecho de que la desigualdad esté desprovista de justificación objetiva y razonable”. *Diccionario Jurídico*. (1998). España. Ed. Espasa: p. 353.

Es común observar como hay personas que poseen características discriminatorias en su personalidad, inclusive, se han clasificados estos odios para darles un mejor tratamiento, tal es el caso de la Xenofobia, la cual consiste en el desprecio y discriminación a personas de otros países, son personas que no miden sus escrúpulos al odiar a una persona sin más fundamento, por el hecho de pertenecer a otro grupo étnico o nación. La discriminación racial por su parte,

juega un papel muy emotivo y delicado, al ser el desprecio a personas de otro color; es importante destacar, que a pesar de las guerras, la abolición de la esclavitud y los decretos de los derechos humanos para combatir el racismo, todavía existen casos de discriminación.

Otro tipo de discriminación de importante renombre y combate ha sido la discriminación y abusos cometidos hacia las mujeres. La superioridad en fuerza y brutalidad del hombre ha conducido a éste, a maltratar a la mujer, haciéndole daño tanto física como mentalmente. Sin embargo, esta es una lucha constante, que ha obtenido grandes frutos internacionalmente. En 1979, surgió la Convención de la Asamblea de las Naciones Unidas, para la eliminación de todas las formas de discriminación de la mujer y con ella leyes y decretos nacionales que protegen y le dan el valor que merecen y el puesto que les corresponde por derecho en la sociedad”.

Partiendo de las reflexiones asentadas, vale refrendar que, la propuesta en comento *no constituya de ninguna manera un acto de discriminación*, en virtud de que, todas las personas que reúnan los requisitos establecidos por la norma, incluyendo la adición y reforma que se propone, podrán acceder a los cargos directivos de la Administración Pública Municipal.

Luego entonces, es claro que para ser titular de la Secretaría de cualquiera de las dependencias que se enuncian en el artículo 46 de la Ley Orgánica Municipal del Estado de Querétaro, se requiere contar con un perfil especializado

acorde a las funciones que se van a desempeñar. Especialmente la fracción III del numeral en comento dispone que:

*“Para ser titular... se requiere:*

...

- Acreditar los conocimientos y capacidad para poder desempeñar el cargo.

...”

Bajo ese contexto, es aquí donde se materializa la propuesta, estableciendo para cada una de las secretarías una cualidad profesionalizante, pues es claro entender que el que cualquiera pueda acceder a ser servidor público, no es una garantía universal, pues cada uno de los cargos requiere de la posesión de ciertas capacidades intelectuales y formación previa para conseguir los fines del cargo mismo. Así pues, el ordenamiento vigente hasta ahora, es en extremo laxo, puesto que se ha abusado del mismo, al decir que un médico o un diseñador gráfico, si bien, tienen conocimientos científicos, estos no son afines a áreas como las de un Secretario de Obras Públicas o de Seguridad Pública, y al ser demasiado abierto y holgado dicho enunciado *“acreditar los conocimientos y capacidad para poder desempeñar el cargo”*, ha dado pie a resultados ineficientes, burdos y hasta caóticos, porque los titulares, suelen ser elegidos *“a modo”*, por los Presidentes Municipales en contubernio con el resto del cuerpo edilicio, razón por la cual, ya ha llegado el momento de poder establecer una norma, que garantice que los

aspirantes serán seleccionados atendiendo al mejor perfil, en aras de satisfacer las necesidades y demandas de la sociedad, habida de contar con funcionarios públicos calificados y eficientes.

Así las cosas, redundo que mi propuesta resultaría discriminatoria sí y sólo sí, se establecieran requisitos que excluyeran a una persona o grupo de personas, no por su capacidad, preparación y adecuación a ejercer el cargo público, tales como el color de su piel, el sexo, su altura o su peso, circunstancias personales, ya sean físicas o de capacidades que sean ajenas al principio buscado en la propuesta, que el personal directivo del municipio esté mejor capacitado formalmente y preparado bajo principios de moralidad y ética para que el desempeño de su función sea *ad hoc* en beneficio de la población.

Es decir, encontramos la perfecta armonía entre el principio de la igualdad y no discriminación planteada en nuestro sistema jurídico y la norma que propongo adicionar, en razón de que el ocupar un cargo del servicio público al que me refiero, requiere de una preparación especial para tener mejores resultados, dando por hecho que el artículo 3º. párrafo tercero, de la Carta Fundamental, visible en la Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. (2019). *Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos*, Recuperado: [http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/1\\_150917.pdf](http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/1_150917.pdf) pues da cumplimiento al principio del Derecho Fundamental de la Educación que reza:

*“...La educación que imparta el Estado tenderá a desarrollar armónicamente, todas las facultades del ser humano y fomentará en él, a la vez, el*

*amor a la Patria, el respeto a todos los derechos, las libertades, la cultura de paz y la conciencia de la solidaridad internacional, en la independencia y en la justicia...*

- I. *Garantizada por el artículo 24 la libertad de creencias, dicha educación será laica y, por tanto, se mantendrá por completo ajena a cualquier doctrina religiosa;*
- II. *El criterio que orientará a esa educación se basará en los resultados del progreso científico, luchará contra la ignorancia y sus efectos, las servidumbres, los fanatismos y los prejuicios.*

*Además:*

*a) Será democrático, considerando a la democracia no solamente como una estructura jurídica y un régimen político, sino como un sistema de vida fundado en el constante mejoramiento económico, social y cultural del pueblo;*

*b) Será nacional, en cuanto –sin hostilidades ni exclusivismos– atenderá a la comprensión de nuestros problemas, al aprovechamiento de nuestros recursos, a la defensa de nuestra independencia política, al aseguramiento de nuestra independencia económica y a la continuidad y acrecentamiento de nuestra cultura;*

*; ...”*



Por lo que me atrevo a afirmar que el Estado Mexicano busca con la educación la mejora constante, no sólo entendido como Derecho Humano, sino en la más amplia acepción del Derecho Fundamental, como pilar del propio Estado Mexicano, al depositar en la “educación” la esperanza de un mejor País, una mejor sociedad y por consecuencia un mejor Gobierno.

Además el diverso 35, fracción VI, de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, refuerza mi postura al establecer, entre otras cosas que:

*“Son derechos de la ciudadanía:*

*I. ...*

*VI. Poder ser nombrado para cualquier empleo o comisión del servicio público, teniendo las calidades que establezca la ley;*

*...”*

Aunado a lo anterior, se la propia Ley de Leyes contempla en su numérico 123, Apartado B, fracción VII, que la designación del personal para ocupar cargos en el servicio público, debe atender a sus conocimientos, señalando textualmente:

*B. Entre los Poderes de la Unión y sus trabajadores:*

*...*

*VII. La designación del personal se hará mediante sistemas que permitan apreciar los conocimientos y aptitudes de los aspirantes. El Estado organizará escuelas de Administración Pública;*

...”

Es por ello que la profesionalización, como una rama de la educación, en nada violenta el principio de igualdad, y el de no discriminación, pues la propuesta seguirá tratando igual a los iguales, en beneficio del ente público y del estado mismo.

En consecuencia, queda debidamente probado que con la implementación del proyecto de marras, de establecer requisitos de profesionalización a los Directivos de los Ayuntamientos en ejercicio de sus funciones, no se actualiza ninguna causal de discriminación y mucho menos de violación a los derechos humanos de persona alguna.

## CONCLUSIONES

Derivado del análisis ponderado en el presente trabajo de investigación, arribo a las siguientes conclusiones, mismas que desdoble de la siguiente manera:

- Resulta patente la inminente e ineludible necesidad, de dar cumplimiento al Orden Jurídico Vigente, que compromete a las Autoridades del Estado Mexicano, a dotar a los ciudadanos, de servicios públicos de *“calidad”*, para lo cual, es menester generar las condiciones para materializar esta obligación legal, a la que se suman las demandas sociales que así lo exigen, y en donde la Institución del Municipio, no puede quedar exenta, por lo que, resulta conveniente instrumentar las ***“Estrategias para la reforma e implementación de la Profesionalización de los Titulares de la Administración Pública Municipal”***.
- En tal sentido, la estrategia puntual para aportar resultados favorables, óptimos y asertivos en la función pública municipal, en beneficio de los ciudadanos o clientes, al tiempo de cumplir con los estándares de calidad que las normas jurídicas exigen, en definitiva, **es el dotar del mejor y más capacitado “recurso humano”**.

- Tras un análisis minucioso y detenido, concluyo que para disolver las deficiencias resultantes de las incorrectas, erróneas, irresponsables y laxas tomas de decisiones en materia municipal, la clave, está, **en los puestos directivos municipales**, cuyos titulares, se encuentran revestidos de facultades amplias para dar rumbo y dirigir a las administraciones públicas municipales de nuestra entidad federativa. Es en dichos cargos públicos, en donde se focalizan amplias áreas de oportunidad, es decir, en las siete dependencias públicas municipales descritas en el numeral 44, de la Ley Orgánica Municipal del Estado de Querétaro.
  
- Actualmente, el precepto legal antes invocado, al que se encuentran sujetos los dieciocho municipios de nuestro Estado de Querétaro, obliga a que, dentro de su Organización Administrativa, la Estructura Administrativa Municipal, contará como mínimo, con las siguientes dependencias:
  - 1) Secretaría del Ayuntamiento;
  - 2) Dependencia Encargada de las Finanzas Públicas Municipales;
  - 3) Dependencia Encargada de la Administración de Servicios Internos, Recursos Humanos, Materiales y Técnicos del Municipios;
  - 4) Dependencia Encargada de la Prestación de Servicios Públicos Municipales;

5) Dependencia Encargada de la Ejecución y Administración de Obras Públicas;

6) Dependencia Encargada de la Seguridad Pública, Policía Preventiva y Tránsito Municipal; y

7) Órgano Interno de Control.

- Tanto el Presidente Municipal, como el Ayuntamiento, tienen las potestades de designar, según sea el caso, a los Titulares de las Dependencias supra aludidas, sin embargo, históricamente, resultan hechos notorios para los ciudadanos, que se ha venido abusando de dichos nombramientos, pues contrario de designar a personas que cuenten con un “perfil *Ad hoc*” y en estrecha relación con el desempeño del encargo al que fueron nombrados, arbitrariamente se designan a personas que no cuentan con la preparación y los conocimientos suficientes, para alcanzar los fines propuestos para cada Dependencia Municipal, en beneficio de los gobernados; en donde reitero, que no es una elección o una generosa acción, ahora, como lo he demostrado en el Capítulo Segundo, pues actualmente resulta ser una obligación legal ineludible, para la Administración Pública Municipal, el brindar servicios públicos de calidad, a los ciudadanos.
- Con el análisis ponderado, acorde a la teoría de los perfiles, he diseñado la siguiente propuesta normativa, consistente en la reforma y

adición al artículo 44 de la Ley Orgánica Municipal, la cual, entre otras bondades, erradica fracasos, desvíos de recursos por ignorancia o negligencia y una parte del descontento social, como resultado de toma de decisiones equivocadas, pues, cuando un servidor público cuente con un perfil idóneo, en donde pueda aplicar los conocimientos teóricos-científicos necesarios para un cabal desempeño de su encargo público, garantiza un escenario ideal, que sin duda alguna, abonará a un bienestar social en el ámbito municipal, de todo nuestro Estado de Querétaro.

La propuesta normativa, la hago consistir en la siguiente:

- I. El Titular de la Secretaría del Ayuntamiento, deberá tener como perfil profesionalizante requerido: Licenciatura en Derecho;
- II. El Titular de la Dependencia Encargada de las Finanzas Públicas Municipales; deberá tener como perfil profesionalizante requerido: Licenciatura en Administración, Contaduría Pública y/o Economía.
- III. El Titular de la Dependencia Encargada de la Administración de Servicios Internos, Recursos Humanos, Materiales y Técnicos del Municipio; deberá tener como perfil profesionalizante requerido: Licenciatura en Administración.

- IV. El Titular de la Dependencia Encargada de la Prestación de Servicios Públicos Municipales; deberá tener como perfil profesionalizante requerido: Licenciatura en Administración.
  - V. El Titular de la Dependencia Encargada de la Ejecución y Administración de Obras Públicas; deberá tener como perfil profesionalizante requerido: Ingeniería Civil, Arquitectura y/o Ingeniero Arquitecto.
  - VI. El Titular de la Dependencia Encargada de la Seguridad Pública, Policía Preventiva y Tránsito Municipal; deberá tener como perfil profesionalizante requerido: Licenciatura en Ciencias de la Seguridad, Derecho y/o Criminología; y
  - VII. El Titular del Órgano Interno de Control: deberá tener como perfil profesionalizante requerido: Licenciatura en Derecho.
- Es latente que, con la entrada en vigor de la propuesta normativa aludida, se aperturan oportunidades a personas capacitadas y se fortalece el “mérito”, pues, ocuparán los cargos directivos públicos municipales, quienes acrediten tener el perfil profesionalizante que la sociedad y la ley, demandan. Por ende, la presente, no se limita a una mera propuesta de reforma legislativa, pues contrario a ello, aquí se

desglosaron los más relevantes puntos focales, que han sido olvidados en el escenario político estatal, demostrándose y acreditándose, previa la reflexión teórica, que existen abundantes ventajas de implementar las estrategias aquí enunciadas, al tiempo de robustecer el valioso papel de la educación, como un proceso de instrucción o capacitación; pero además se afianza que el espíritu crítico, en todo estudioso, es todo un proceso, en el que se deben considerar aspectos como la ética, la moral y la justicia, como elementos necesarios, para construir una mejora continua en las áreas de oportunidad detectadas, como es el caso, en la institución política-administrativa-jurídica, que es, *el Municipio*.

- En misma línea expositiva, cabe destacar, que dentro del cuerpo de la presente investigación, quedó establecida la imperiosa necesidad de contar con un *cuerpo normativo*, que regule la obligación de las dependencias de la *administración pública federal*, de contar con cuerpos profesionalizantes (1er. Encuentro Internacional Anticorrupción: Hacia una nueva Ley de Profesionalización para el Siglo XXI), lo que viene a cuenta, con la intención de robustecer mi propuesta, pues analógicamente, los argumentos vertidos a nivel federal, resultan ser aplicables con los demandados en el ámbito municipal. En dicho Encuentro Internacional Anticorrupción, se arrojaron valiosas consideraciones y reflexiones, que se tornan igual de importantes para las Administraciones Públicas Municipales, por ser el Gobierno más



cercano a los ciudadanos, y en donde se definió a la *profesionalización*, como el proceso de gestión administrativa orientada al desarrollo del recurso o capital humano que, desde una dimensión organizativa, metodológica, conceptual y operativa busca que los Servidores Públicos del Sistema Profesional cuenten con un perfil calificado y competente, éticamente responsable y, que a través de la permanente formación se potencialicen las capacidades requeridas para el desempeño de sus funciones y, cuando corresponde, de otras de mayor responsabilidad, con el fin de impulsar el desarrollo de la función pública para beneficio social".[https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/224332/PROYECTO\\_DE\\_LEY\\_DE\\_PROFESIONALIZACION\\_DE\\_LA\\_ADMINISTRACION\\_PUBLICA.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/224332/PROYECTO_DE_LEY_DE_PROFESIONALIZACION_DE_LA_ADMINISTRACION_PUBLICA.pdf)

- Mi propuesta resulta ambiciosa, pues, como una primera etapa, se exige el nivel licenciatura, para cumplimentar *la profesionalización*, sin embargo, ello no es limitativo, puesto que, con ánimo de mejora constante y continua, la intención, es asignar los cargos públicos, por la trascendencia que ellos representan, a personas que cuenten con estudios de posgrado, cuya licenciatura sea afín, a cada una de las áreas correspondientes, pues afortunadamente, las aulas de nuestra Máxima Casa de Estudios, continúan entregando a la sociedad, a profesionistas capacitados, emanados de estudios de posgrado, como el de la Maestría en Gestión e Innovación Pública, que aportan en sus

respectivos centros de trabajo, conocimientos actuales, vanguardistas, éticos y de alta dirección.

- En suma, del cúmulo de apreciaciones insertadas, resalta que el trabajo de investigación planteado, arroja un conjunto de reflexiones, que buscan que el lector y el destinatario del mismo, puedan llegar a sensibilizarse de los generosos productos, que han de materializarse con la implementación de la profesionalización de los servidores públicos, que dirigen las Dependencias Públicas Municipales.

## BIBLIOGRAFÍA

### NORMATIVIDAD

Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. (2017). *Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos*, Recuperado de: <http://www.diputados.gob.mx>

Portal Oficial del Poder Legislativo del Estado de Querétaro. (2017). *Constitución Política del Estado de Querétaro*, Recuperado de: <http://legislaturaqueretaro.gob.mx/app/uploads/2016/01/CON001.pdf>

Portal Oficial del Poder Legislativo del Estado de Querétaro. (2017). *Ley Orgánica Municipal*, Recuperado de: [http://www.inafed.gob.mx/work/models/inafed/Resource/335/1/images/guia\\_02\\_marco\\_juridico.pdf](http://www.inafed.gob.mx/work/models/inafed/Resource/335/1/images/guia_02_marco_juridico.pdf)

### DOCTRINA

Acosta Romero, M. (2003). *Compendio de Derecho Administrativo*, Parte General. México: Porrúa.

----- (2005). *Derecho Municipal*. México: Porrúa.

----- (1986). *La Reforma Municipal en la Constitución*. México: Porrúa.

Alexy, Robert. (2001). *Teoría de los Derechos Fundamentales*. Madrid. Centro de Estudios Políticos y Constitucionales.

Andrade Sánchez, J. E. (2005). *Derecho Municipal*. México: Oxford.

Cabrero Mendoza, E. (1996). *Los Dilemas de la Modernización Municipal: Estudios sobre la gestión hacendaria en Municipios urbanos de México*. México: CIDE y Porrúa.

*Diccionario de Derecho Procesal*. (2004). Colegio de Profesores de Derecho Procesal de la Facultad de Derecho de la UNAM. Oxford.

*Diccionario Jurídico*. (1998). España. Ed. Espasa.

Gámiz Parral, M.N. (2003). *Federalismo y Municipio*, México: División de Estudios de Posgrado e Investigación de la Facultad de Derecho de la Universidad Juárez del Estado de Durango.

García Sánchez, J. (1986). *El Municipio, sus relaciones con la Federación*. México: Porrúa.

Hernández Gaona, P.E. (1991). *Derecho Municipal*. México: UNAM.

Martínez Cabañas, G. (1992). *La Administración Estatal y Municipal de México*. México: INAP.

Instituto Electoral del Estado de Querétaro (IEQ). Instituto de Administración Pública del Estado de Querétaro, A.C. (IAPQ), Derecho, Administración y Políticas S.C. (FUNDAP). (2001).

Quintana, Roldán. C.F. (1998). *Derecho Municipal*. México: Porrúa.

Robles Martínez, R. (2002). *El Municipio*. México: Porrúa.

Secretaría de Gobernación (SG). Archivo General de la Nación (AGN). Centro Nacional de Desarrollo Municipal (CEDEMUN). (1996). México.

Ugarte Cortés, J. (1985). *La Reforma Municipal: Elementos para una teoría Constitucional del Municipio*. México: Porrúa.

Valencia Carmona, S. (2006). *Derecho Municipal*. México: Porrúa y UNAM.

----- (2005). *El Municipio en México y en el mundo: Primer Congreso Internacional de Derecho Municipal*. México: UNAM.

Vega Hernández, R. y otros. (2001). *Reforma Político-Electoral y Democracia en los Gobiernos Locales*. México: Fundación Universitaria de Derecho, Administración y Políticas S.C. (FUNDAP). Instituto Electoral de Querétaro (IEQ). Instituto de Administración Pública del Estado de Querétaro. A.C. (IPAQ).

## FUENTES ELECTRÓNICAS

Asociación de Municipios de México, A.C. (AMMAC). (2017). Recuperado de: <http://www.ammac.org.mx>

Cejudo, G., Sánchez, G. y Zabaleta, D. (2009). *El (casi inexistente) debate conceptual sobre la calidad del gobierno*. Política y Gobierno. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=60327296004>

CLAD. Centro Virtual de Aprendizaje. (2008). México. *Servicio Profesional de Carrera en los Estados y Municipios*. [http://www.cca.org.mx/funcionarios/CLAD/htm/02\\_zonas/02\\_mexico/p\\_03\\_f.htm](http://www.cca.org.mx/funcionarios/CLAD/htm/02_zonas/02_mexico/p_03_f.htm)

*Concepto Jurídico*. Recuperado de: <http://definicionlegal.blogspot.mx/2013/01/el-concepto-actual-de-servicio-publico.html>

Derecho Local en Nicaragua. *El Municipio: Unidad Base Administrativa*.

Recuperado de: <http://www.manfut.org/alcaldes/derecho-unidad.html>

*Descripción de Puestos del Estado de Colima* (2014). Recuperado de:

<http://www.colima-estado.gob.mx/transparencia/archivos/Perfiles-de-los-puestos-de-la-Secretaria-Desarrollo-Urbano.pdf>

*Diccionario Universal de términos parlamentarios de la Cámara de Diputados del*

*H. Congreso de la Unión*. (2017). Recuperado de:

[http://www.diputados.gob.mx/cedia/biblio/virtual/dip/dicc\\_tparla/n.pdf](http://www.diputados.gob.mx/cedia/biblio/virtual/dip/dicc_tparla/n.pdf)

*Enciclopedia de la Política*, Rodrigo Borja, Recuperado de:

<http://www.encyclopediadelapolitica.org/Default.aspx?i=e>

Estrada, M.E. *Municipios eficientes, la base de un buen país*. Corresponsal en

Holanda, Oemonlinea (Organización Editorial Mexicana). Recuperado de:

<http://www.oem.com.mx/oem/notas/n585973.htm>

*Glosario de términos de la Secretaría de Gobernación del Gobierno Federal*.

Recuperado:

[http://www.forodesdelocal.gob.mx/work/models/ADM/Resource/149/1/images/GLOSARIO\\_ADM\\_2015\\_220615.pdf](http://www.forodesdelocal.gob.mx/work/models/ADM/Resource/149/1/images/GLOSARIO_ADM_2015_220615.pdf)

*Glosario de Términos más usuales de la Administración Pública Federal*. (2015).

Instituto Tecnológico de Monterrey: Recuperado de:

<https://repositorio.itesm.mx/ortec/handle/11285/574364>

*Glosario de términos más usuales en la Administración Pública Federal.* (2017). México: Secretaría de Hacienda y Crédito Público. Centro de Documentación y Biblioteca. Recuperado de: <http://www.culturadelalegalidad.org.mx/recursos/Contenidos/PolitcasPblica%20syGobernabilidad/documentos/Glosario%20de%20Terminos%20Mas%20Usuales%20en%20la%20Administracion%20Publica%20Federal%20-%20SHCP.pdf>

*Guía para el buen gobierno municipal.* Tomo II (2004). México: Secretaría de Gobernación, SEGOB. Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal, INAFED. Recuperado de: [http://www.inafed.gob.mx/work/models/inafed/Resource/336/1/images/TOMO%202\\_el\\_marco\\_juridico\\_y%20\\_la\\_facultad\\_reglamentaria\\_de\\_los\\_municipios.pdf](http://www.inafed.gob.mx/work/models/inafed/Resource/336/1/images/TOMO%202_el_marco_juridico_y%20_la_facultad_reglamentaria_de_los_municipios.pdf)

*Importancia de la Calidad del Servicio al Cliente, un pilar en la gestión empresarial.* (2017). Recuperado de: <http://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no82/Pacioli-82.pdf>

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). Recuperado de: <http://www.inegi.org.mx/geo/contenidos/catastro/default.aspx>

----- INEGI.ORG.MX

Recuperado: <http://cuentame.inegi.org.mx/territorio/division/default.aspx?tema=T>



Instituto Nacional de Estudios Políticos, A. C. Recuperado de:  
<http://www.memoriapoliticademexico.org/Efemerides/4/29041933.html>

*Los Municipios en México*. Facultad Reglamentaria (2012). México: Secretaría de Gobernación, SEGOB. Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal, INAFED. Recuperado de:  
[http://www.inafed.gob.mx/work/models/inafed/Resource/240/1/images/facultad\\_reglamentaria.pdf](http://www.inafed.gob.mx/work/models/inafed/Resource/240/1/images/facultad_reglamentaria.pdf)

Mejía Lira, J. (2016). *Profesionalización del Servidor Público*. IV Encuentro Nacional de Institutos Estatales de Administración Pública. Recuperado de: <https://archivos.juridicas.unam.mx/www/bjv/libros/4/1676/19.pdf>

Merino, M. *La profesionalización municipal en México*, Centro de Investigación y Docencia Económicas (CIDE). Recuperado de:  
[https://cide.repositorioinstitucional.mx/jspui/bitstream/1011/80/1/000069734\\_documento.pdf](https://cide.repositorioinstitucional.mx/jspui/bitstream/1011/80/1/000069734_documento.pdf)

Pardinas Carpizo J. E y otro. (2010). *El Municipio: ¿La institución de la opacidad?*. México: CIDE, Centro de Investigación y Docencia Económicas, A.C. Recuperado:  
[http://www.cide.edu/cuadernos\\_debate/Finanzas%20Municipales\\_JPardinas\\_EGranados.pdf](http://www.cide.edu/cuadernos_debate/Finanzas%20Municipales_JPardinas_EGranados.pdf)

Portal Oficial de la Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. (2019). *Ley General del Sistema Nacional Anticorrupción*. Recuperado de: <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LGSNA.pdf>.

Portal Oficial de INAP. (2017). Recuperado de: <http://www.inap.mx/portal/>

Portal Oficial de la Secretaría de Gobernación. (2017). INAFED. Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal. Recuperado de: <https://www.gob.mx/inafed>

Portal Oficial de la Suprema Corte de Justicia de la Nación. (2019). *Semanario Judicial de la Federación*. Recuperado de: <https://sjf.scjn.gob.mx/sjfsist/Paginas/tesis.aspx>

*Proyecto de Ley de Profesionalización de la Administración Pública Federal*. (22 de mayo de 2017). 1er. Encuentro Internacional Anticorrupción: Hacia una nueva Ley de Profesionalización para el siglo XXI. México. Secretaría de la Función Pública. [https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/224332/PROYECTO\\_DE\\_LEY\\_DE\\_PROFESIONALIZACION\\_DE\\_LA\\_ADMINISTRACION\\_PUBLICA.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/224332/PROYECTO_DE_LEY_DE_PROFESIONALIZACION_DE_LA_ADMINISTRACION_PUBLICA.pdf)

Secretaría de Gobernación, Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal. *“Propuestas para la Implementación del Sistema de Profesionalización en las Administraciones Municipales del Estado de*

Michoacán, México”. Recuperado de:  
<http://www.fundlocal.org.mx/portal/images/pdf/3.pdf>

Periódico Oficial del Gobierno del Estado de Querétaro. La Sombra de Arteaga. (2017). *Ley del Sistema Estatal Anticorrupción de Querétaro*. Recuperado de: <http://lasombradearteaga.segobqueretaro.gob.mx>

----- (2016). *Código de Ética de los Servidores Públicos del Poder Ejecutivo del Estado de Querétaro*. Recuperado de:  
[lasombradearteaga.segobqueretaro.gob.mx](http://lasombradearteaga.segobqueretaro.gob.mx)

Portal Oficial de la Suprema Corte de Justicia de la Nación. Semanario Judicial de la Federación y su Gaceta. (Enero 2011). Jurisprudencia emitida por el Primer Tribunal Colegiado de Circuito en materia Administrativa y del Trabajo del Décimo Primer Circuito. Novena Época. Tomo XXXIII. Número 163082. XI. 1º. A.T.57.A. Recuperado:  
<https://sjf.scjn.gob.mx/SJFSem/Paginas/SemanarioIndex.aspx>

Silva Herzog-Márquez, J. J. *Esferas de la Democracia*. México: Instituto Federal Electoral. Recuperado de:  
[http://www.ife.org.mx/documentos/DECEYEC/esferas\\_de\\_la\\_democracia.htm](http://www.ife.org.mx/documentos/DECEYEC/esferas_de_la_democracia.htm)

Silva Ramírez, B. (Coord.) y Juárez Aguilar, J. (2013): *Manual del modelo de documentación de la Asociación de Psicología Americana (APA)* en su sexta edición: México, Puebla: Centro de Lengua y Pensamiento Crítico

UPAEP. Recuperado de:  
<https://www.um.es/documents/378246/2964900/Normas+APA+Sexta+Edici3n.pdf/27f8511d-95b6-4096-8d3e-f8492f61c6dc>

Valdez Zepeda, A. *El Municipio Mexicano ante el Dilema de la Modernidad: Algunas Reflexiones para Afianzar la Normalidad Democrática en los Gobiernos Locales.* Recuperado de:  
<http://iglom.iteso.mx/PDF/avaldez.PDF>