



Universidad Autónoma de Querétaro
Facultad de Derecho
Maestría en Administración Pública, Estatal y Municipal

“Estructura Orgánica Tipo para los Municipios del Estado de Querétaro”

Tesis

Que como parte de los requisitos para obtener el grado Maestro
en Administración Pública, Estatal y Municipal

Presenta:
Roberto Sánchez Morfin

Dirigido por:
Mtro. Óscar Rangel González

Mtro. Óscar Rangel González
Presidente


Dr. Gerardo Servín Aguillón
Secretario


Mtro. José Enrique Rivera Rodríguez
Vocal


Mtro. José Antonio Morales Aviña
Suplente

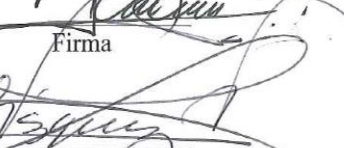
Dr. Jesús Salvador Vázquez Vallejo
Suplente

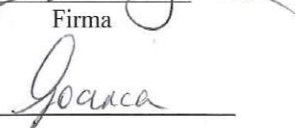
Mtro. Ricardo Ugalde Ramírez
Director de la Facultad

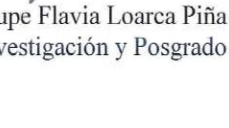

Firma


Firma


Firma


Firma


Firma


Firma

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

Centro Universitario
Santiago de Querétaro, Qro.
Mayo 2016

RESUMEN

El municipio es la base de la división territorial y de la organización política y administrativa del Estado, tiene como función principal la prestación de los servicios públicos con eficiencia y calidad para el mejor ejercicio de los recursos públicos; y la implementación de políticas públicas en beneficio de la sociedad; en razón de ello se considera necesario estudiar las formas de organización administrativa propias de cada una de las 18 Administraciones Públicas Municipales de la entidad, pues es cada vez mas frecuente que los funcionarios públicos municipales expresen que cuentan con pocos recursos económicos para la prestación de los servicios públicos. Si se tiene una organización administrativa no acorde, desigual, obsoleta e ineficiente, repercute en el aprovechamiento eficiente de los recursos humanos, económicos y materiales. De esta forma y con el único propósito de fortalecer a las administraciones públicas de los municipios, tanto administrativa como económicamente; se tomó la decisión de realizar el presente trabajo, el cuál tiene como objetivo proporcionar a los gobiernos municipales del Estado de Querétaro un documento de consulta y apoyo para diseñar o modificar su estructura orgánica acorde a sus necesidades; y así, buscar la adecuación funcional y homogenización de las estructuras orgánicas, proporcionando esquemas o modelos de estructuras organizacionales conforme a una clasificación o tipología municipal. A efecto de que los gobiernos municipales cuenten con una estructura organizacional eficaz, y evitar que se realicen cambios estructurales constantemente, que en muchas ocasiones sirven únicamente para cumplir compromisos políticos; originando el engrosamiento de la plantilla de personal e incrementando el gasto corriente en el pago de salarios y prestaciones. Cabe considerar que, no por que se lleve a cabo un análisis o modificación para contar con una estructura organizacional funcional, se da por entendido que las administraciones públicas municipales funcionaran de manera eficiente y eficaz, por lo que se tendrá que trabajar en otros aspectos administrativos, tales como la profesionalización de los servidores públicos, la implementación del Servicio Profesional de Carrera, la actualización y evaluación constante de los sistemas y procesos administrativos, la optimización de los recursos económicos, y sobre todo el fortalecimiento de la recaudación fiscal.

(Palabras clave: estructura orgánica, servidores públicos, gobierno municipal, administración pública)

SUMMARY

The municipality is the base of the territorial division and of the political and administrative organization of the State, it take as principal function the presentation of the services public with efficiency and quality for the best exercise of the public resource, and the implementation of public polices in benefit to of the society; in regard to it it is considered necessary to study the own forms of administrative organization of each one of the 18 Municipal Administrations of the entity, because it is more and more constant that the municipal governments employees express that they poses few economic resources for the presentation of the public services. If there is has an administrative organization is had nonagreed, unequal, obsolete and inefficient, it reverberates in the efficient advantage of the human, economic and material resources. Of this form and with the only intention to fortify the public administrations of the municipalities, so much administrative as economically, there took the decision to make the present work, which must as objective provide to the municipal governments of the Querétaro State a document of consultation and support to design or to modify his organic structure to his needs; and this war, to look for the functional adjustment and homogenization of the organic structures, providing schemes or models of organizationally structures according with a classification or municipal typology. To effect of which the municipal governments count on an efficient and effective organizational structure, and to avoid that structural changes are made constantly, that in many occasions serve only to fulfill political commitments; originating the of the personnel group and increasing the current cost in the payment of wages and benefits. It is possible to consider that, so that an analysis or modification is not carried out to count on a functional organizational structure, one occurs by understood that the public municipal administrations work of efficient and effective way, for what will have to work in other administrative aspects, such as the professionalization of the public servants, the implementation of the Professional Service of Race, the update and constant evaluation of the systems and administrative processes, the optimization of the economic resources, and especial y the fortification of the fiscal collection.

(Key words: organic structure, servants public, municipal government, public administration)

AGRADECIMIENTOS

Agradezco el apoyo para la realización de este trabajo los servidores públicos de la Coordinación Estatal de Desarrollo Municipal, órgano desconcentrado de la Secretaría de Gobierno del Poder Ejecutivo del Estado de Querétaro; así como a cada uno de los servidores públicos de las 18 Administraciones Públicas municipales que participaron en proporcionar información y opiniones conforme a su experiencia laboral.

En el desarrollo de este documento se obtuvieron opiniones y asesoría técnica valiosa de diversos académicos e investigadores de las facultades de Contaduría y Administración, Derecho y Ciencias Políticas y Sociales pertenecientes a la Universidad Autónoma de Querétaro.

En particular, agradezco el haber aceptado ser mi Director de tesis al Mtro. Oscar Rangel González, ya que sin su paciencia, basta experiencia, asesoría, consejos, y sobre todo, por brindarme su apoyo personal e incondicional para impulsarme siempre a continuar y no darme por vencido en mi objetivo de obtener el grado de la maestría.

A mis sinodales, de los cuales obtuve buenos comentarios y recomendaciones para hacer un mejor documento.

Por último, agradecer a mi padre que siempre me apoya y está al tanto de mi formación profesional y personal; a mi esposa e hijas por aguantar la ausencia de varios fines de semana sin poder estar con ellas; y a mis compañeros, que me apoyaron a comprender, ser mejor estudiante y amigo, muchas gracias.

ÍNDICE

RESUMEN.....	I
SUMMARY	II
AGRADECIMIENTOS.....	III
INTRODUCCIÓN	1
DIAGNÓSTICO SITUACIONAL.....	5
SITUACIÓN ACTUAL DE LA ESTRUCTURA ORGÁNICA DE LOS MUNICIPIOS DE LA ENTIDAD	5
CAPÍTULO I. LA ORGANIZACIÓN.....	7
I.1. LA ORGANIZACIÓN Y SUS PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS.....	7
I.2. LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	10
I.3. GRUPOS FUNCIONALES	13
I.4. ORGANIGRAMA	18
CAPÍTULO II. LA ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA DEL GOBIERNO MUNICIPAL.....	22
II.1. ADMINISTRACIÓN PÚBLICA MUNICIPAL	22
<i>II.1.1. La Organización Administrativa Centralizada.....</i>	<i>24</i>
<i>II.1.2. La Organización Administrativa Desconcentrada.....</i>	<i>25</i>
<i>II.1.3. La Organización Administrativa Descentralizada (Entidades Paramunicipales).....</i>	<i>26</i>
II.2. REGLAMENTO INTERIOR DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA MUNICIPAL.....	26
CAPÍTULO III. TIPOLOGÍA PARA LOS MUNICIPIOS DEL ESTADO DE QUERÉTARO	28
III.1. CRITERIOS PARA LA CLASIFICACIÓN MUNICIPAL	28
III.2. TIPOLOGÍA MUNICIPAL	38
CAPÍTULO IV. PROPUESTA DE ESTRUCTURAS ORGÁNICAS MUNICIPALES TIPO, Y ATRIBUCIONES DE LOS ÓRGANOS Y ENTIDADES	40
IV.1 MUNICIPIO METROPOLITANO	42
<i>IV.1.1 Presidencia Municipal.....</i>	<i>43</i>
<i>IV.1.2 Secretaría Particular.....</i>	<i>44</i>
<i>IV.1.3 Secretaría Técnica.....</i>	<i>45</i>
<i>IV.1.4 Juzgado Cívico Municipal.....</i>	<i>46</i>
<i>IV.1.5 Órgano Interno de Control.....</i>	<i>47</i>
<i>IV.1.6 Unidad de Información Gubernamental.....</i>	<i>49</i>
<i>IV.1.7 Secretaría del Ayuntamiento.....</i>	<i>51</i>
<i>IV.1.8 Secretaría de Gobierno.....</i>	<i>52</i>
<i>IV.1.9 Secretaría de Finanzas.....</i>	<i>53</i>
<i>IV.1.10 Secretaría de Servicios Públicos Municipales</i>	<i>55</i>
<i>IV.1.11 Secretaría de Administración.....</i>	<i>56</i>
<i>IV.1.12 Secretaría de Obras Públicas.....</i>	<i>58</i>
<i>IV.1.13 Secretaría de Seguridad Pública y Tránsito Municipal</i>	<i>59</i>
<i>IV.1.14 Secretaría de Desarrollo Social.....</i>	<i>61</i>
<i>IV.1.15 Secretaría de Desarrollo Sustentable</i>	<i>62</i>
<i>IV.1.16 Unidad Municipal de Protección Civil.....</i>	<i>64</i>
<i>IV.1.17 Delegaciones y Subdelegaciones.....</i>	<i>66</i>
<i>IV.1.18 Instituto Municipal de la Mujer.....</i>	<i>67</i>
<i>IV.1.19 Instituto Municipal de Planeación.....</i>	<i>69</i>
<i>IV.1.20 Instituto Municipal de la Juventud.....</i>	<i>71</i>
<i>IV.1.21 Sistema Municipal DIF</i>	<i>73</i>
IV.2. MUNICIPIO URBANO	75
<i>IV.2.1 Presidencia Municipal.....</i>	<i>76</i>
<i>IV.2.2 Secretaría Particular</i>	<i>76</i>

IV.2.3 Juzgado Cívico Municipal	76
IV.2.4 Comunicación Social.....	76
IV.2.5 Secretaría Técnica.....	76
IV.2.6 Órgano Interno de Control.....	76
IV.2.7 Unidad de Información Gubernamental.....	77
IV.2.8 Secretaría del Ayuntamiento.....	77
IV.2.9 Secretaría de Gobierno.....	77
IV.2.10 Secretaría de Servicios Públicos Municipales	77
IV.2.11 Secretaría de Administración.....	77
IV.2.12 Secretaría de Obras Públicas.....	77
IV.2.13 Secretaría de Seguridad Pública y Tránsito Municipal	78
IV.2.14 Secretaría de Desarrollo Social.....	78
IV.2.15 Secretaría de Desarrollo Sustentable	78
IV.2.16 Unidad Municipal de Protección Civil.....	78
IV.2.17 Delegaciones y Subdelegaciones.....	78
IV.2.18 Instituto Municipal de la Mujer.....	78
IV.2.19 Instituto de Planeación Municipal.....	79
IV.2.20 Instituto Municipal de la Juventud.....	79
IV.2.21 Sistema Municipal DIF.....	79
IV.3 MUNICIPIO SEMIURBANO.....	80
IV.3.1 Presidencia Municipal.....	81
IV.3.2 Secretaría Particular	81
IV.3.3 Juzgado Cívico Municipal.....	81
IV.3.4 Comunicación Social.....	81
IV.3.5 Secretaría Técnica.....	81
IV.3.6 Órgano Interno de Control.....	81
IV.3.7 Unidad de Información Gubernamental.....	82
IV.3.8 Secretaría del Ayuntamiento.....	82
IV.3.9 Secretaría de Gobierno.....	82
IV.3.10 Secretaría de Finanzas.....	82
IV.3.11 Secretaría de Servicios Públicos Municipales	82
IV.3.12 Secretaría de Administración.....	82
IV.3.13 Secretaría de Obras Públicas, Desarrollo Urbano y Ecología.....	83
IV.3.14 Secretaría de Seguridad Pública y Tránsito Municipal	84
IV.3.15 Secretaría de Desarrollo Social, Humano y Rural	85
IV.3.16 Unidad Municipal de Protección Civil.....	86
IV.3.17 Delegaciones y Subdelegaciones.....	86
IV.3.18 Instituto Municipal de la Mujer.....	86
IV.3.19 Instituto Municipal de la Juventud.....	86
IV.3.20 Instituto de Planeación Municipal.....	86
IV.3.21 Sistema Municipal DIF	87
IV.4 MUNICIPIO RURAL	88
IV.4.1 Presidencia Municipal.....	89
IV.4.2 Secretaría Particular	89
IV.4.3 Juzgado Cívico Municipal.....	89
IV.4.4 Órgano Interno de Control.....	89
IV.4.5 Unidad de Información Gubernamental.....	89
IV.4.6 Secretaría del Ayuntamiento.....	89
IV.4.7 Secretaría de Gobierno.....	90
IV.4.8 Secretaría de Finanzas.....	90
IV.4.9 Secretaría de Servicios Públicos Municipales.....	90
IV.4.10 Secretaría de Administración.....	90
IV.4.11 Secretaría de Obras Públicas, Desarrollo Urbano y Ecología.....	90
IV.4.12 Secretaría de Seguridad Pública y Tránsito Municipal	90
IV.4.13 Secretaría de Desarrollo Social, Humano y Rural	91
IV.4.14 Unidad Municipal de Protección Civil.....	91

<i>IV.4.15 Delegaciones y Subdelegaciones</i>	91
<i>IV.4.16 Instituto Municipal de la Mujer</i>	91
<i>IV.4.17 Instituto Municipal de la Juventud</i>	91
<i>IV.4.18 Sistema Municipal DIF</i>	91
CONCLUSIONES	93
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICA	95
DIRECCIONES ELECTRÓNICAS	96
APÉNDICES	97

INTRODUCCIÓN

A lo largo de la historia las Administraciones Públicas han venido evolucionando en la conformación de su organización y administración teniendo en la actualidad Administraciones con principios, valores, visión, misión y objetivos. Sin embargo, la revisión y análisis de la estructura organizacional es fundamental para continuar estudiando los diversos conceptos, y así contar con administraciones más eficaces y eficientes, además, es esencial para la implementación de nuevos modelos organizacionales, llevar a cabo un diagnóstico, a fin de identificar las ventajas y desventajas que convienen a la administración pública. Siendo necesario que las Administraciones Públicas de los Gobiernos Municipales, con la finalidad de incrementar la eficiencia de los servidores públicos y el cumplimiento de sus metas institucionales, se preocupen y ocupen en adoptar nuevos modelos de desarrollo organizacional en su municipio, los cuales son fundamentales para dar orden y control en las acciones administrativas y de gestión que requiere toda administración, unificando esfuerzos para lograr la efectividad, por lo que es indispensable la colaboración entre cada una de las unidades administrativas que la conforman, evitando los conflictos y competencia entre ellas. El contar con estructuras orgánicas acordes, funcionales y compactas hace que se utilicen racionalmente los recursos humanos, materiales, económicos y tecnológicos al máximo, repercutiendo en la eficacia y eficiencia en los trámites y servicios que se ofrecen a la sociedad en general, así como en la prestación de los servicios públicos, que establece la carta magna, de manera oportuna y con calidad.

Se tiene conocimiento que la Coordinación Estatal de Desarrollo Municipal CEDEM, como órgano desconcentrado de la Secretaría de Gobierno del Poder Ejecutivo del Estado de Querétaro, tiene la misión de contribuir al fortalecimiento institucional de los gobiernos municipales de la entidad mediante la implementación y evaluación de programas, así como el ofrecimiento de diversos servicios orientados a la implementación de sistemas de profesionalización de

servidores públicos municipales, esto a través de la capacitación y evaluación del desempeño; elaboración de diagnósticos en materia organizacional y asesoría técnica jurídico-administrativa, acciones que permiten que los gobiernos municipales fortalezcan su desarrollo organizacional y administrativo.

Los tiempos actuales obligan a que el gobierno municipal, y en particular la administración pública municipal, sea más eficiente y eficaz en la prestación de sus servicios públicos a la sociedad, tal y como lo establece la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos en su artículo 115, por ello, es necesario establecer las jerarquías y funciones dentro de la organización administrativa, a través del diseño o modificación de su estructura orgánica, a efecto de que ésta sea la más adecuada y funcional, considerando por supuesto las condiciones económicas y socio-políticas de cada municipio.

La estructura de una organización debe ser diseñada para que cualquier miembro de la organización identifique de manera clara quién es el responsable de alcanzar los objetivos que se desean en la organización y qué actividades o funciones debe realizar para lograrlo, y así evitar, tanto la incertidumbre de quién es el responsable, como la duplicidad de funciones, con ello, se fortalece la comunicación y toma de decisiones entre los integrantes de la organización.

De esta forma, y con el firme propósito de contribuir a ese fortalecimiento institucional de los gobiernos municipales y coadyuvar de manera coordinada y estrecha en el impulso organizacional y administrativo, además de facilitar a los servidores públicos municipales el conocimiento y análisis en el tema de desarrollo organizacional de los gobiernos municipales; se vio la oportunidad de desarrollar el presente trabajo, que tiene como objetivo hacer un análisis y diagnóstico situacional de las estructuras orgánicas de los gobiernos municipales pertenecientes al estado de Querétaro, y en su caso llegue a constituirse en un instrumento de apoyo y consulta para el diseño, actualización o modificación de la estructura orgánica de las administraciones públicas municipales.

De esta forma, para el análisis y mejor comprensión del contexto actual de los Municipios en la entidad, se realizó un diagnóstico situacional, que sirvió como base para el presente estudio, de las estructuras orgánicas que formalmente tienen los gobiernos municipales 2012-2015, conforme a lo publicado en distintos medios oficiales, tales como los requerimientos en materia de transparencia y acceso a la información pública. Asimismo, se realizó la consulta de material documental y legislativo diverso como: la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, la Constitución Política del Estado de Querétaro, Leyes en el estado de Querétaro, de aplicación municipal, así como disposiciones reglamentarias municipales; Planes de Desarrollo Municipal 2012-2015; manuales de organización de los municipios; y páginas WEB tanto de municipios como de temática relacionada con los mismos. De igual manera se consultó material especializado sobre estudios relativos en Derecho Constitucional y Administrativo, Teoría de la Organización, Desarrollo Organizacional, Gobierno Municipal, Administración Pública Estatal y Municipal, Estructura Orgánica Municipal, Enciclopedia de los Municipios del Estado de Querétaro, etc.

Con base en los resultados del diagnóstico realizado, se integró esta propuesta; la cual está estructurada en cuatro capítulos. En el primero, se abordan algunos planteamientos sobre la teoría de la Organización, así como los conceptos básicos de: estructura orgánica, grupos funcionales, organigrama y manuales administrativos.

En el segundo capítulo, se describen las formas y características de la Administración Pública Municipal, así como los principales elementos formales que contiene un Reglamento Interior de la Administración Pública Municipal.

Para el establecimiento de una tipología para los municipios de la entidad, es necesario establecer y considerar ciertos criterios para su clasificación, los cuales son abordados en el tercer capítulo del presente documento.

Se expone, en el cuarto capítulo, la propuesta de estructuras orgánicas municipales tipo, así como las atribuciones de las dependencias, entidades y organismos de la Administración Pública Municipal, conforme a la tipología propuesta y que le corresponda al municipio, pudiendo ser rural, semiurbano, urbano o de zona metropolitana.

Es importante considerar que en las Administraciones Públicas se tienen estructuras orgánicas rígidas, piramidales y con niveles jerárquicos establecidos, a diferencia de las Administraciones Privadas las cuales en muchos de los casos cuentan con estructuras orgánicas flexibles y horizontales, lo anterior es debido a que para el diseño y conformación de las estructuras orgánicas en las Administraciones Públicas existe un ordenamiento jurídico (Constitución o Ley) que rige la conformación y el actuar, y que además de establecer las atribuciones de las Dependencias u Organismos que la conforman, determina y da fundamento a todo acto o acción del servidor público; sin embargo y en el momento de que las Administraciones Públicas se encuentren más preparadas en materia de desarrollo organizacional podrían incursionar en lo referente a la implementación de estructuras flexibles o en la informalidad, a efecto de buscar mayor eficacia y eficiencia en sus procesos de gestión y en la prestación de los servicios públicos, siempre y cuando se establezcan objetivos precisos desde la naturaleza de su creación y además cuidar que no se violente la ley.

Cabe mencionar que el proyecto de *Estructuras Orgánicas Tipo para los Municipios del Estado de Querétaro*, constituye un instrumento que busca servir como un marco de referencia para el análisis y, en su caso, conformación de la estructura orgánica que cada municipio requiere para impulsar su fortalecimiento y desarrollo institucional. En cada caso, los servidores públicos implicados en el proceso de modernización o actualización de marco institucional de los Municipios, dispondrán de una propuesta orientadora, pertinente y flexible; que permite atender de manera clara y diferenciada las necesidades que en cada caso se tienen sobre este particular desafío de los gobiernos municipales.

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

Situación Actual de la Estructura Orgánica de los Municipios de la Entidad

En la actualidad, las Administraciones Públicas Municipales de la Entidad muestran rezagos en su desarrollo organizacional; lo cual impacta de forma significativa su marco normativo, estructural y funcional, con las consecuentes dificultades e inconsistencias en su operación.

Por lo anterior, resulta de particular relevancia la planificación y ordenamiento de sus estructuras orgánico funcionales, a efecto de mejorar sus capacidades de gestión y prestación de los servicios públicos encomendados a este Orden de gobierno.

Actualmente en las Administraciones Municipales se tiene el siguiente estatus de las disposiciones administrativas:

Municipio	Organigrama	Manual de Organización	Reglamento Interior de la Administración Pública
Amealco de Bonfil	si	28/11/13 - En revisión	28-02-03
Arroyo Seco	si	04/09/08 - En revisión	01-02-02
Cadereyta de Montes	si	07/11/12	
Colón	si	No tiene	22-02-12
Corregidora	si	*	08-07-11
El Marqués	si	En proceso de elaboración	
Ezequiel Montes	si	*	12-05-00
Huimilpan	si	29/01/10	
Jalpan de Serra	si	04-08-10	04-06-04
Landa de Matamoros	si		12-06-09
Pedro Escobedo	si	31/10/12 - En revisión	
Peñamiller	si	*	
Pinal de Amoles	si	26-05-10 – En revisión	
Querétaro	si	04-07-14	
San Joaquín	si	No tiene	
San Juan del Río	si	22-08-14	
Tequisquiapan	si	04-10-12 – En revisión	
Tolimán	si	Adm. 2009-2012	

Fuente: Elaboración propia con información proporcionada por las Administraciones Municipales y su portal WEB.

*No se obtuvo información oficial.

Analizando los organigramas (anexos) de cada una de las administraciones públicas de los 18 municipios de la entidad, en la mayoría de ellos se advierten inconstancias en la denominación de las dependencias y organismos del gobierno municipal; la no fácil comprensión de la conformación estructural de la Administración Municipal, al ubicarse órganos donde no corresponde, en tanto que los niveles jerárquicos y su interrelación o comunicación no se encuentran bien definidos. Del mismo modo, no se observa cuáles son los organismos desconcentrados y cuáles entidades paramunicipales. En algunos casos se han fusionado dependencias que por disposición de ley deben estar diferenciadas por razón de la naturaleza de su misión, en tanto que en otros casos, no están creados los órganos correspondientes.

Algunas Administraciones no cuentan con su reglamento interior de la Administración Pública; y los que lo tienen, no concuerda la estructura orgánica vigente con lo establecido en dicho reglamento interior, siendo necesaria su actualización.

CAPÍTULO I. LA ORGANIZACIÓN

I.1. La Organización y sus Principales Características

La organización tiene sus orígenes en la necesidad del hombre por agruparse y trabajar de manera coordinada y cooperativa para alcanzar objetivos grupales o fines personales, buscando la satisfacción de sus necesidades¹.

Max Weber estableció que: *“con el fin de cumplir en forma eficaz y eficiente la misión y objetivos específicos y generales, todas las empresas u organizaciones humanas requieren del establecimiento de una estructura organizativa, sobre la cual se sustente el desarrollo de sus actividades y/o servicios”*². Además, y debido al tamaño y complejidad de las empresas o instituciones era necesario contar con modelos organizacionales mejor definidos, por lo que consideraba que *“la industria en gran escala depende de la organización, de la administración y de las personas con diferentes habilidades. Hombres y mujeres deben situarse en diferentes sectores de producción y en diferentes niveles jerárquicos: deben ejecutar tareas específicas, y ser dirigidos y controlados”*³.

El concepto de organización puede ser comprendido en el ámbito de las instituciones, *“como un conjunto de personas que interactúan entre si conforme a una estructura organizacional diseñada para utilizar los recursos humanos, económicos, materiales y tecnológicos de manera eficiente, eficaz y coordinada”*⁴, para lo cual se debe considerar la implementación de reglas o normas, a las cuales se sujetan los miembros de la organización, con el único y firme propósito de alcanzar los objetivos y metas establecidos.

¹ <http://www.monografias.com/trabajos6/napro/napro.shtml>

² VELAZQUEZ, Arturo, El Modelo Burocrático de Max Weber: una revaloración de su pertinencia en épocas de crisis.

³ Ídem, VELAZQUEZ, Arturo.

⁴ <http://es.wikipedia.org/wiki/Organizaci%C3%B3n>

Es importante considerar que si los integrantes de una organización no actúan o interactúan entre sí, de manera adecuada; o bien, si el diseño de la estructura organizacional y sus normas no son claras y no permiten orientar la utilización racional de los recursos disponibles conforme a los objetivos establecidos, esto produciría una gestión institucional sin normas, ni estructura de funciones y coordinación interna; y tampoco mostraría objetivos claros ni estándares de eficiencia para determinados resultados, con el consecuente impacto para las condiciones de vida de una comunidad.

Ahora bien, se pueden identificar distintos tipos de organización, tales como la *formal*, la *lineal* y la *funcional*.

La *organización formal*, es aquella en la cual se determinan los estándares de interrelación entre los órganos o cargos, definidos por las reglas o normas, directrices y reglamentos de una organización, a fin de alcanzar sus objetivos⁵.

Las características de este tipo de organización formal serían las siguientes: establecen la jerarquización o niveles funcionales, esquematizados en el organigrama; debe ser racional, al basarse en la división del trabajo y la especialización de las personas, y debe definir la distribución de la autoridad y su responsabilidad.

Por cuanto a la *organización lineal*, constituye la estructura más simple y más antigua basada en la organización de los antiguos ejércitos y de la organización eclesiástica medieval⁶. Sus características contienen el principio de la autoridad, en la cual los superiores son obedecidos por sus subalternos; las líneas de comunicación formal se encuentran bien definidas, únicamente se comunican los órganos o cargos entre si, conforme lo establece el organigrama;

⁵ Ob.cit. <http://www.monografias.com/trabajos6/napro/napro.shtml>

⁶ Ídem.

centraliza la toma de decisiones, y su arquitectura es de forma piramidal, es decir, mientras más se eleva la jerarquía, disminuye el número de órganos o cargos.

Por lo que, la organización lineal es sencilla y fácil de entender, ya que su creación y ejecución no es complicada, y tiene una estabilidad considerable. Sin embargo, habrá que considerar que también al establecer una organización lineal, la estabilidad y la constancia de las relaciones formales entre sus integrantes pueden llevarnos a la rigidez y a la inflexibilidad de la organización; considerando que esta forma de organización tampoco propicia la especialización.

En cuanto a la *organización funcional*, se puede destacar el principio funcional o principio de especialización, tal y como lo establece la organización formal. Sus características son las siguientes: la autoridad se sustenta en el conocimiento, es decir, ningún superior tiene total autoridad sobre sus subordinados, teniendo una autoridad parcial y relativa; la comunicación formal es directa y sin intermediarios, buscando con esto la rapidez en la comunicación entre los distintos niveles jerárquicos; y propicia la descentralización de las decisiones delegándolas a los órganos o cargos especializados, por lo que fortalece la especialización de todos los órganos o cargos que integran la organización.

No obstante que este tipo de organización ofrece una máxima especialización, comunicación formal rápida y directa; y cada órgano realiza únicamente su función específica, en la organización funcional se puede tener la pérdida de la autoridad, por lo que, la exigencia de obediencia y la disciplina, aspectos fundamentales en la organización lineal, no son importantes o fundamentales en este tipo de organización. Cabe señalar que cuando no existe una clara delegación de funciones, la subordinación múltiple presenta serias dificultades en la delimitación de las responsabilidades entre sus integrantes; esto debido a que, al ser órganos o cargos especializados, pueden originar riesgos de antagonismos, rivalidad, competencia y protagonismo, aunado a la falta o pérdida

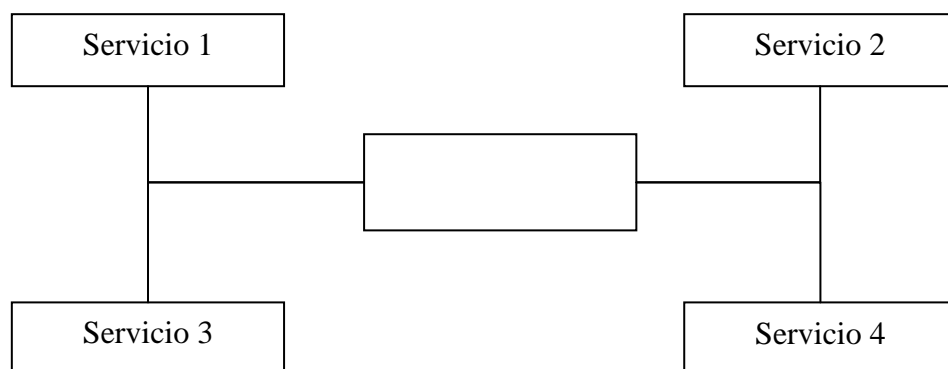
de visión institucional, déficit de las líneas de comunicación ascendente y horizontal; y un débil trabajo en equipo, con la consecuente improductividad y deficientes resultados en el desempeño institucional.

I.2. La Estructura Organizacional

La estructura orgánica es el medio que utiliza cualquier organización para alcanzar sus objetivos y metas con eficiencia, eficacia y calidad; siendo la forma en la que se definen las áreas u órganos⁷, así como el establecimiento de las actividades en las que se divide el trabajo de la organización bajo diversos criterios tales como: jerarquías, especialidad de las áreas, relaciones de coordinación y sus funciones en programas y proyectos, servicios y apoyos que se ofrecen, así como los roles de autoridad técnica, funcional, administrativa y legal.

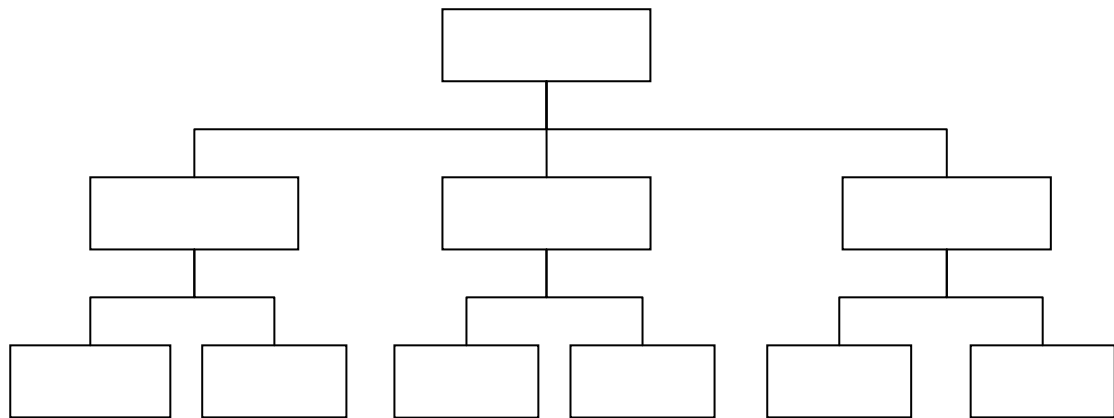
La división del trabajo exige que la arquitectura o diseño de la estructura orgánica considere los modos de interacción de sus unidades, conforme a los modelos de relaciones jerárquicas, de coordinación, centralización, descentralización y procesos internos y externos. Para lo cual a continuación se muestran algunas arquitecturas o diseños que utilizan las organizaciones:

Estructura por eje principal de gestión

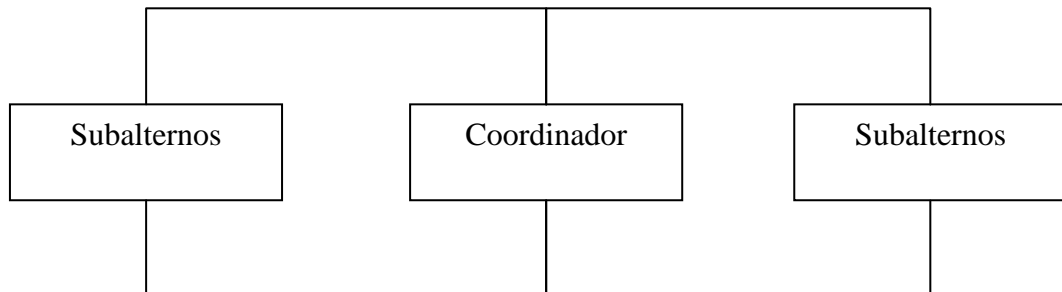


⁷ Administración Municipal, SEDESOL, México, D.F., 2010, p 8

Estructura tipo piramidal o lineal



Estructura horizontal (sin jerarquías)



Fuente: Administración Municipal, SEDESOL, México, D.F., 2010

La estructura piramidal es la más utilizada en las administraciones públicas municipales, por lo que, para su descripción narrativa generalmente se considera una numeración por índices y subíndices, por ejemplo:

1. Presidencia.
2. Secretaria del Ayuntamiento.
 - 2.1 Dirección de reglamentos.
 - 2.1.1 Departamento de estudios reglamentarios.

Observándose que para el órgano de mayor jerarquía se le asigna el número 1, para el siguiente órgano se le asigna el número 2 y si éste tiene subordinados se les asigna 2.1, y así sucesivamente.

Para el diseño de la estructura orgánica que refleje consistencia, es necesario atender a lo establecido por los ordenamientos jurídicos, al igual los considerados en los ejes rectores o líneas estratégicas del Plan de Desarrollo Municipal. Ningún órgano o entidad deben quedar aislados en el marco de las relaciones establecidas organizacionalmente, y tampoco deben duplicarse sus funciones con respecto a otro. Asimismo, es necesario considerar que la subdivisión de los órganos o entidades no sea excesiva; previendo para ello, un análisis legal y técnico del área correspondiente.

Del mismo modo, para llevar a cabo una revisión de la estructura orgánica se tienen que considerar algunos elementos que sirven de criterios técnicos, a saber: si existe o no congruencia entre las actividades desarrolladas por cierto órgano o entidad y lo establecido en la estructura orgánica; analizar si una función o actividad la están llevando a cabo dos órganos (duplicidad de funciones), o una función es desarrollada en dos partes por diferentes órganos (disgregación de funciones), lo que puede ser, en ambos casos, que se lleven a cabo solamente por uno de ellos; si ha pasado ya demasiado tiempo desde la creación o última modificación, dado que en el transcurso de dicho tiempo pudo darse un proceso de fusión, adición o desaparición de algún órganos, además de que pudieron ser afectadas sus funciones; que por la creación o modificación de leyes, ordenamientos jurídicos o disposiciones administrativas, surjan nuevas atribuciones o funciones de los órganos; si no existe una congruencia entre lo que se realiza con la denominación del órgano o entidad; cuando exista un desequilibrio entre el número de órganos sustantivos y órganos adjetivos; creación de programas o proyectos para la atención o prestación de los servicios públicos, esto siempre y cuando sea justificable la creación de nuevos órganos o la modificación de alguno existente; y por último cuando se desea optimizar o

mejorar los recursos humanos, materiales, económicos o tecnológicos, en el mejoramiento de los servicios proporcionados.

Finalmente, cabe destacar que toda estructura orgánica requiere ser formalizada, tanto en un reglamento interior, como en los correspondientes manuales de organización.

I.3. Grupos Funcionales

Es necesario que toda organización establezca un orden de puestos de trabajo para consolidar una administración pública simplificada y eficiente; por ello el Poder Ejecutivo del Estado de Querétaro clasifica los puestos conforme a un grupo funcional, entendido éste como *“la estructura de puestos de trabajo que atendiendo a la naturaleza sustantiva de sus funciones, han sido agrupados, con miras a categorizar e identificar las diversas circunstancias que se presentan en torno a una unidad administrativa impersonal”*⁸; los cuales son:

1. Gubernamental, establecido para el titular del poder ejecutivo.

2. Estratégico, diseña y aplica estrategias y directrices amplias, conduciéndose de forma planeada y programada y con base a las políticas públicas establecidas por el titular del ejecutivo a fin de alcanzar los objetivos y metas establecidos en los planes y programas de Gobierno. Es el responsable de dirigir los esfuerzos de una dependencia, organizar al personal dar instrucciones, asignar actividades y tareas específicas. Secretario es su denominación de su título jerárquico.

3. Táctico y de Enlace, responsables de una o varias subfunciones, siendo un enlace entre el grupo directivo y el estratégico; diseña y aplica estrategias y directrices complementarias para alcanzar los objetivos y metas que

⁸ CORTES, Fernando, Características de los Grupos Funcionales, 2011.

haya establecido el Secretario, así como de los planes y programas. La denominación del título jerárquico es Subsecretario.

4. Directivo, responsable de una o varias subfunciones y reporta ya sea al titular de la dependencia o a un Subsecretario, cuando sea necesario; diseña y aplica estrategias para alcanzar las metas y objetivos de planes, así como los que establezca el propio titular. La denominación es Director conforme al título jerárquico.

5. Mandos Medios, especialistas de las funciones asignadas a la dirección, con conocimiento y dominio en la materia de su responsabilidad, con amplia experiencia en su actividad; reporta al Director; participa en la elaboración de planes y programas de la dirección conforme a procesos o procedimientos y normas jurídicas establecidas; ejecuta procedimientos de verificación, inspección y supervisión; su título jerárquico es Jefe de Departamento.

6. Supervisión y Control, responsables de un conjunto de actividades; en su desempeño aplica directivas o instrucciones, que realiza mediante procesos, procedimientos o normas jurídicas ya establecidos; su título jerárquico es Jefe de Área y le reporta al Jefe de Departamento o en algunos casos al Director.

7. Profesionistas y Especialistas, ejecutan tareas de tipo técnico basado en sus conocimientos y experiencia de una rama del conocimiento de la ciencia y que requieren estudio, análisis, síntesis, interpretación, inducción o deducción de resultados, y las realizan conforme a procesos, procedimientos o normas jurídicas establecidas; generan opiniones, propuestas y diagnósticos, deben tener el grado de licenciatura; inherente a su puesto puede prevenir dificultades que se presenten de diverso índole sea en casos particulares o de grupos de individuos, esto mediante el consejo, la gestión o elaboración de informes, fichas técnicas etc.; su título puede ser Médico, Contador de Caja, Ambientalista el cual es definido por su profesión.

8. Asistencia y Análisis, realiza tareas que requieren interpretaciones más o menos complejas en las que debe seguir sistemas repetitivos que requieren estudio, análisis, síntesis, interpretación, inducción o deducción de resultados, genera opiniones, propuestas y diagnósticos acerca de situaciones presentadas; aplica procesos, procedimientos o normas jurídicas establecidas para el desempeño de sus funciones; el título es Analista o Asistente y no tiene a su cargo subordinados.

9. Apoyo Administrativo, responsable de la ejecución de actividades y tareas con procedimientos estandarizados, y que están dirigidas, supervisadas por puestos con nivel de al menos Jefatura de Área; ejecuta acciones rutinarias con algún grado de complejidad y son realizadas conforme a procesos, procedimientos o normas jurídicas establecidas, y en ocasiones requiere de toma de decisión menor que sólo afecta a su trabajo y no repercute en otras áreas; sus funciones se centran principalmente en gestiones, trámites, enlaces operativos, recaudación; su título es Auxiliar Administrativo, Recepcionista, Cajero, Mensajero, Capturista etc. y no tiene personal a su cargo.

10. Técnico Calificado, responsables de la ejecución de actividades y tareas conforme a procedimientos estandarizados y que son supervisadas y dirigidas por nivel de al menos Jefatura de Área, e incluso asesorados y apoyados por Profesionistas; sus trabajos son generalmente de tipo técnico y los realiza basado en sus conocimientos y experiencia en trabajos técnicos de una rama del conocimiento de su especialidad y que son realizados conforme a procesos, procedimientos y normas jurídicas establecidas, y exige toma de decisión menores que afectan a su trabajo y en ocasiones a otras áreas; requiere de certificación o calificación legal y su título se define conforme a la tarea sustantiva del trabajo técnico, tales como Técnico Mecánico, Técnico en Informática, Técnico en Electricidad, Enfermera, Digitalizador, etc. y no tiene personal a su cargo.

11. Técnico Operativo, responsables de la ejecución de actividades y tareas conforme a procedimientos estandarizados y que son supervisadas y dirigidas por nivel de al menos Jefatura de Área, e incluso asesorados y apoyados por Profesionistas; ejecuta tareas de tipo operativo basándose en su conocimiento y experiencia en oficios y/o trabajos técnicos, conforme a procesos, procedimientos o normas jurídicas establecidas; su actividad no requiere de toma de decisiones mayores que sólo afectan a su trabajo y ocasionalmente a otras áreas; no requiere certificación o calificación legal para comprobar sus conocimientos y/o habilidades; colabora en tareas de asistencia y apoyo, enlace operativo, actividades manuales; su título se define por la tarea sustantiva que realiza tales como Albañil, Carpintero, Dibujante, Plomero, Jardinero, Eléctrico, etc., no tiene personal a su cargo.

12. Operativo, responsables de la ejecución de actividades y tareas conforme a procedimientos estandarizados y que son supervisadas y dirigidas por nivel de al menos Jefatura de Área, e incluso asesorados y apoyados por Profesionistas; realiza tareas de tipo operativo basado en conocimientos y experiencia en oficios y/o trabajos universales, conforme a procesos, procedimientos y normas jurídicas establecidas; sus actividades le exigen toma de decisiones menores que afectan sólo a su trabajo, no requiere certificación o calificación legal a fin de comprobar sus conocimientos y/o habilidades; colabora en tareas de asistencia y apoyo, enlaces operativos, actividades manuales; y su título se define por la tarea sustantiva de trabajos operativos, así como por el nombre del proceso o tarea a realizar, tales como Auxiliar de Archivo, Auxiliar de Cocina, Ayudante en General, Lavandera, Operador, etc., no tiene personal a su cargo.

13. Secretarial, responsables de la ejecución de actividades y tareas conforme a procedimientos estandarizados y que son supervisadas y dirigidas por nivel de al menos Jefatura de Área, e incluso asesorados y apoyados por Profesionistas; ejecuta tareas de tipo secretarial y apoyo administrativo, basado en

conocimientos y experiencia adquiridos en estudios formales en la materia, realizándolas conforme a procesos, procedimientos y normas jurídicas establecidas y toma decisiones menores en la realización de sus actividades que sólo afectan a su trabajo; es necesario que compruebe sus conocimientos y habilidades en el ámbito secretarial mediante la certificación o calificación legal de estudios; colabora en tareas solamente secretariales, de asistencia y apoyo, enlaces operativos, actividades manuales; y su título se define exclusivamente por la tarea sustantiva de trabajos secretariales Secretaria, Secretaria Ejecutiva A o B, no tiene personal a su cargo.

14. Servicios Generales, responsables de la ejecución de actividades y tareas conforme a procedimientos estandarizados y que son supervisadas y dirigidas por nivel de al menos Jefatura de Área, e incluso asesorados y apoyados por Profesionistas; realiza tareas operativas mediante sus conocimientos y experiencia en oficios y/o trabajos universales, conforme a procesos, procedimientos o normas jurídicas establecidas; no requiere de toma de decisiones mayores; no requiere la comprobación o certificación de sus conocimientos o habilidades; participa en tareas de asistencia y apoyo, enlaces operativos, actividades manuales; su título se define por la tarea sustantiva derivada de los trabajos y servicios generales, al igual que por el proceso o tarea que realiza, tales como Auxiliar de Mantenimiento, Intendente, Chofer, etc., no tiene personal a su cargo.

La anterior clasificación tiene el propósito y servirá como base para la definición de los niveles jerárquicos de la organización a fin de diseñar, acorde y congruente, la estructura orgánica de la administración pública de los municipios.

Cabe resaltar que un órgano se justifica su existencia cuando las funciones asignadas son congruentes con las atribuciones establecidas en su decreto de creación, en las leyes o reglamentos, además cuando depende de éste más de un área subordinada, así como considerar que los órganos de STAFF

tienen por objeto, asesorar e informar al personal de mando, en aquellas actividades que requieren conocimientos y experiencia técnica especializada.

I.4. Organigrama

La representación gráfica de una estructura orgánica se lleva a cabo mediante la elaboración del *organigrama*. Esta representación refleja el nivel jerárquico de cada uno de los órganos o entidades que conforman la organización y la relación de coordinación y comunicación que debe existir entre éstos⁹. En el organigrama se representan únicamente los órganos, entidades o unidades administrativas, no los puestos.

La denominación del órgano, entidad o unidad administrativa se escribirá dentro del rectángulo correspondiente, y el orden de ubicación será de izquierda a derecha, iniciando con los órganos o entidades cuyas funciones sean de carácter sustantivo, siendo aquellas que denotan la razón de ser de la misma. Posteriormente se colocarán las que tengan funciones adjetivas, es decir, las que sirven de apoyo a las sustantivas para el logro de los objetivos trazados por la organización. En cuanto a los órganos de asesoría, los cuales realizan actividades o funciones de aconsejar e informar a los órganos que realizan una función operativa, se representarán perpendicularmente a la línea principal de la autoridad que apoyan, sea esto en la izquierda o derecha¹⁰.

La determinación del organigrama permite ejemplificar la estructura orgánica como un modelo abstracto y sistemático, dado que permite identificar la composición general de la Administración Municipal. Así también, se constituye en una fuente oficial y autorizada de consulta; siendo además, un documento de análisis para el diseño, actualización o modificación de los manuales administrativos.

⁹ 6 Pasos para organizar, gestionar eficazmente y profesionalizar los recursos humanos en las Administraciones Municipales", INAFED, México, D.F., 2007, p. 24.

¹⁰ Guía Técnica de Organización, Poder Ejecutivo del Estado de Querétaro, Talleres Gráficos del Gobierno del Estado, México, 2001, p. 62.

Para su elaboración, es conveniente tomar en consideración lo siguiente:

- Conocer la organización de la Dependencia.
- Dibujar el organigrama con figuras de dimensiones semejantes, a efecto de representar cada órgano y con líneas de conexión para indicar las relaciones existentes entre éstas.
 - Ubicar cada órgano, de acuerdo al nivel jerárquico que le corresponde.
 - Conectar todos los órganos o entidades dependientes del titular, por medio de una sola línea.
 - Representar áreas de asesoría (staff), mediante líneas discontinuas colocadas perpendicularmente al órgano principal.
 - Utilizar una línea de trazo discontinuo en forma transversal, para indicar organismos desconcentrados.
 - Representar los niveles jerárquicos que han sido autorizados, desde el máximo nivel hasta las jefaturas de departamento.
 - Las líneas de conexión deben señalar tanto la relación de autoridad (descendente), y la relación de responsabilidad (ascendente).
 - El diseño debe disponerse de modo tal que todas las unidades orgánicas que dependen de un superior, queden ligadas a él por una sola línea. Deben rechazarse las ramificaciones que incluyan tramos injustificados.
 - No deben adelgazarse las líneas de autoridad a medida que se descienda a los sucesivos niveles, ya que no es necesario proporcionar una visión cuantitativa de la autoridad por medio de dicho procedimiento.
 - Para evitar el cruce de dos líneas, se recomienda ensayar diferentes colocaciones hasta encontrar la que permita suprimir los cruces, o por lo menos reducirlos al mínimo¹¹.

¹¹ Guía para la Elaboración de Organigramas, Secretaría de la Contraloría General, Gobierno del Estado de Sonora, México, 2009, pp 13, 14

I.5. Manuales Administrativos

Los manuales administrativos sirven como instrumentos de comunicación, en los que se registra y transmite información respecto a la organización y funcionamiento de los órganos y/o entidades. Dichos manuales contienen en forma ordenada y sistemática, información histórica o antecedentes, facultades, competencias, funciones, organización y procedimientos de ejecución de una institución¹², los cuales son necesarios para la eficiente y eficaz realización de las actividades o funciones.

Cabe indicar que los manuales administrativos sirven como medios privilegiados y básicos para la orientación, capacitación e integración del personal de nuevo ingreso a la institución y al área de adscripción correspondientes.

Por cuanto a los manuales de organización administrativos, éstos permiten ventajas sustanciales, tales como la identificación fácil y rápida de cómo se encuentra integrada la Administración Municipal, así como su funcionamiento; permitiendo mitigar o eliminar errores en la realización de las actividades o procesos.

Por su parte, las funciones orientan hacia el cumplimiento de algo o de un deber; por lo que en el manual de organización administrativo se precisan las funciones evitando su duplicidad, y delimitando las responsabilidades para el logro de los objetivos encomendados.

Ahora bien, en el *manual de procedimientos administrativos* se describen las operaciones básicas que realiza una unidad administrativa. Además de establecer su relación con otras unidades o áreas, orienta a los empleados en la realización de sus tareas, ya que éstas son realizadas de manera uniforme, controlada y sin posibilidades de desviaciones. Para tal propósito, es necesario

¹² Ob.cit. Guía Técnica de Organización, p 42.

revisar o analizar los procesos de trabajo prioritarios y la estructura orgánica, a fin de identificar los problemas o efectos en la realización de las actividades.

CAPÍTULO II. LA ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA DEL GOBIERNO MUNICIPAL

II.1. Administración Pública Municipal

La naturaleza o el origen del término *administración*, proviene de los vocablos latinos *ad*, que significa “para, hacia, tendente a”; y, *ministrar*, que se traduce como “servir, aprovechar o velar por el buen uso de algo”, en este sentido administrar se entiende a “*lo que es necesario para servir o para aprovechar o hacer uso adecuadamente de algo*”¹³.

El concepto de administración pública algunos autores lo definen como el “*conjunto de instituciones que coadyuvan con el titular del Poder Ejecutivo, con la finalidad de cumplir con su función, esto mediante las facultades que le otorgan la Constitución y las leyes que de ella emanan*”¹⁴; el Dr. Andrés Garrido del Toral la define como “*Un conjunto de órganos estructurados jerárquicamente y un conjunto de actividades que desarrolla el Estado para alcanzar sus fines*”¹⁵; considerando el término *órgano* como concepto general, diferenciándolo de los relativos a *organismos* y *entidades* que son propios de la forma de organización desconcentrada y descentralizada.

En cuanto al significado de Administración Pública Municipal, ésta es definida como “*la actividad que realiza el Gobierno Municipal, en la prestación de bienes y servicios públicos para satisfacer las necesidades; garantizando los derechos de la población que se encuentra establecida en un espacio geográfico determinado, en los términos que prevén las disposiciones jurídicas que regulan dicha administración*”¹⁶.

¹³ <http://www.plazapublica.com.gt/content/el-concepto-de-administracion-publica>

¹⁴ Ídem.

¹⁵ GARRIDO del Toral Andrés, Apuntes de Derecho Administrativo I, México, p 16.

¹⁶ <http://www.plazapublica.com.gt/content/el-concepto-de-administracion-publica>

La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos CPEUM, en su artículo 115 establece que:

“Los Estados adoptarán, para su régimen interior, la forma de gobierno republicano, representativo, popular, teniendo como base de su división territorial y de su organización política y administrativa, el Municipio Libre.”¹⁷

De igual manera en el artículo 35 de la Constitución Política del Estado de Querétaro, instituye al Municipio como:

“El Municipio Libre constituye la base de la división territorial y de la organización política y administrativa del Estado de Querétaro.”¹⁸

Así como la Ley Orgánica Municipal para el Estado de Querétaro establece que:

“el gobierno municipal es autónomo para organizar la Administración Pública Municipal, la cual contará con Autoridades propias, funciones específicas y libre administración de su hacienda; dependiendo del Presidente Municipal como integrante de gobierno y jefe de administración, pudiendo ser dicha Administración Pública, centralizada, desconcentrada y paramunicipal, conforme lo establezca el reglamento interior de la administración pública municipal, en el cual deberán distribuir las competencias de cada una de las dependencias, órganos y entidades que la conformen”.¹⁹

La administración centralizada la encabeza el Presidente Municipal en su carácter de Ejecutivo, donde se concentra principalmente la mayor parte de la función administrativa. Por lo que es el órgano de mayor jerarquía, donde los demás órganos tienen el carácter de subordinados. En tal sentido, tiene la jerarquía administrativa, lo que trae consigo los poderes de decisión y mando hacia los demás órganos que dependen de él, manteniendo así una unidad administrativa.

¹⁷ <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/index.htm>

¹⁸ <http://www.legislaturaqueretaro.gob.mx/repositorios.aspx?s=30&p=11>

¹⁹ Ídem.

II.1.1. La Organización Administrativa Centralizada

La Ley Orgánica Municipal del Estado de Querétaro (LOMEQ) establece que la estructura orgánica de la Administración Pública Municipal centralizada en todo caso, contará con una *Secretaría del Ayuntamiento*, una *Dependencia Encargada de las Finanzas Públicas Municipales*; una *Dependencia Encargada de la Administración de los Servicios Internos, Recursos Humanos, Materiales y Técnicos del Municipio*; una *Dependencia Encargada de la Prestación de los Servicios Públicos Municipales* y otra de la *Ejecución y Administración de Obras Públicas*, estas dos últimas tendrán las competencias que establece el artículo 115 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos CPEUM y la Constitución Política del Estado de Querétaro CPEQ; y por último una *Dependencia Encargada de la Seguridad Pública, Policía Preventiva y el Tránsito Municipal*, considerando lo que establece el artículo 21 de la CPEUM.

Gráfica de la estructura orgánica municipal básica conforme a la LOMEQ



Fuente: Elaboración propia.

El Presidente Municipal tiene la facultad de proponer al Ayuntamiento, y éste por mayoría absoluta de votos, ratificará el nombramiento de los titulares que conforman la estructura administrativa; sin embargo, si la propuesta no fuera aceptada, el presidente presentará una terna de la cual deberá elegirse a uno de

los integrantes. En el caso del nombramiento del titular de la Dependencia Encargada de la Seguridad Pública, Policía Preventiva y el Tránsito Municipal, éste será nombrado y removido libremente por el Presidente Municipal.

De igual manera la Ley Orgánica Municipal para el Estado de Querétaro, establece que, tanto el Ayuntamiento como la Dependencia encargada de la Administración de los Servicios Internos, Recursos Humanos, Materiales y Técnicos del Municipio, son las autoridades que pueden crear órganos y entidades para la eficaz prestación de los servicios públicos; o bien unidades administrativas que conforme a su naturaleza coadyuven a la operatividad de algún órgano, además de considerar lo que establezca el Reglamento Interior de la Administración Pública Municipal para la creación de las mismas.

II.1.2. La Organización Administrativa Desconcentrada

La forma de administración desconcentrada tiene su origen en la administración centralizada, debido a que los órganos desconcentrados se desprenden de un órgano centralizado; los que transmiten parte de su funciones para que los órganos desconcentrados las lleven a cabo de forma regionalizada, es decir, acercando tramites y prestación de servicios a la sociedad de manera pronta y expedita; lo cual favorece a descongestionar la administración central. Cabe destacar que los órganos desconcentrados seguirán sujetos, jerárquicamente, al órgano central, y carecen de personalidad jurídica y patrimonio propio; teniendo autonomía técnica y financiera limitada.

II.1.3. La Organización Administrativa Descentralizada (Entidades Paramunicipales)

En las entidades paramunicipales, al igual que en los organismos desconcentrados, el poder central transmite parte de sus funciones. Sin embargo, éstas son responsables de realizar una actividad específica de interés público, o la prestación de un servicio público; por lo que cuenta con personalidad jurídica y patrimonio propio, siendo ésta una forma de asegurar su autonomía técnico-administrativa, más no económica. Por lo que no existe formalmente una relación jerárquica entre las entidades paramunicipales respecto del poder central.

Dentro de las entidades paramunicipales, y como es establecido en el artículo 58 de la LOMEQ, se encuentran los fideicomisos y empresas de participación municipal, así como los organismos descentralizados, siendo para éstos últimos que su creación deberá tener la aprobación de la Legislatura del Estado. Conforme al artículo 59 de la misma Ley, el Ayuntamiento por conducto del Presidente Municipal coordinará y supervisará las acciones que dichos organismos lleven a cabo, a efecto de dar cumplimiento a sus fines.

II.2. Reglamento Interior de la Administración Pública Municipal

El reglamento interior permite diferenciar de manera precisa e integral las competencias de los órganos o entidades que conforman la organización pública municipal. Además, establece los niveles jerárquicos existentes al interior de cada uno de ellos. Por lo que sirve de instrumento de control para promover la eficiencia de la gestión administrativa de la organización.

Para efectos de lo anterior, es preciso atender al marco normativo de la administración; el cual da sustento y legalidad a los actos de gobierno; dado que ningún acto jurídico o administrativo de la administración será válido si la autoridad que lo realiza o ejecuta no tiene el nombramiento que corresponda a la estructura

orgánica autorizada. En este sentido, los servidores públicos únicamente pueden llevar a cabo aquellos actos que les han sido conferidos expresamente con relación directa a sus responsabilidades.

La estructura orgánica pues, debe ser aprobada conforme a lo que establecen los ordenamientos jurídicos, ya que ante una situación de queja o controversia que interponga un particular en contra de la administración, éste deberá mencionar el acto impugnado y señalar qué autoridad lo emitió. Por lo que, de no estar formalizado su cargo y funciones en la estructura orgánica, se anula el acto impugnado por el vacío de representación.

De lo anterior se concluye la importancia de reglamentar la organización y sus funciones, a efecto de dar plena formalidad al desempeño de los servidores públicos y, con ello, delimitar con precisión sus funciones y actuación.

CAPÍTULO III. TIPOLOGÍA PARA LOS MUNICIPIOS DEL ESTADO DE QUERÉTARO

III.1. Criterios para la Clasificación Municipal

En la búsqueda de clasificar los ámbitos urbano y rural de una región, existen diferentes criterios que han venido aplicando diversos investigadores o instituciones, entre los que se encuentra el criterio cuantitativo, consistente en que conforme a: el número de habitantes, la densidad de población y la actividad económica es utilizado para definir si una localidad es urbana o rural. De igual manera se establece que en las zonas urbanas se asocian una alta densidad demográfica, intenso desarrollo de actividades industriales, comercio y servicios y sobre todo el predominio de un hábitat artificial. Otro de los criterios que se utiliza para la definición o clasificación de zonas urbanas o rurales, es el de orden político-administrativo, en el que la posición o jerarquía de una localidad o la disponibilidad de equipamiento y servicios básicos determinan la clasificación.

En la actualidad la Organización de las Naciones Unidas ONU considera como un tema básico la identificación de la población urbana y rural, estableciendo que las características que diferencian a las zonas urbanas de las rurales tienen mucha variación entre un país y otro, dificultando el aplicar una definición o establecer un criterio uniforme que aplique a todos los países a fin de hacer esta distinción, no obstante, recomienda que cada país establezca las características o condiciones que considere necesarias y pertinentes conforme a las condiciones socio-demográficas y políticas de la región.

Existen estudios en la década de los años setenta, uno de ellos fue la investigación realizada por Luis Unikel, en la cual utilizó diversos criterios en su desarrollo, y en la que estableció la siguiente clasificación de localidades:

- Localidades de 15 mil o más habitantes, urbanas,
- Localidades entre 10 mil y menos de 15 mil habitantes, mixtas urbanas,
- Localidades entre 5 mil y menos de 10 mil habitantes, mixtas rurales; y
- Localidades de menos de 5 mil habitantes, rurales.²⁰

Dicha investigación se ha venido aplicando en diversos estudios demográficos y urbanos en algunos países y ha coincidido con los planes o diagnósticos de desarrollo urbano.

En México, el Instituto Nacional de Estadística y Geografía INEGI, en su publicación *“Síntesis Metodológica y conceptual de la infraestructura y características del entorno urbano y del Censo de Población y Vivienda 2010”*, establece en el marco geoestadístico nacional, una clasificación para localidades que consiste en que, *de 2,500 o más habitantes se consideran urbanas*, así como las cabeceras municipales, aunque tengan menos población, observándose que se utiliza tanto el criterio cuantitativo (numérico) como el criterio político-administrativo, debido a que la cabecera municipal es donde se encuentra asentado el Ayuntamiento (órgano de gobierno).

Se debe considerar que la clasificación es a nivel localidad y no municipal, por lo que lo realizado por Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo PNUD, que en su publicación el *Índice de Desarrollo Humano Municipal en México* establece, *“...si se considera la densidad poblacional de cada localidad, es posible obtener una clasificación de las circunscripciones en rural, semiurbana, urbana y mixta de una demarcación territorial”*²¹, como es el caso de un municipio. Estableciendo una clasificación a nivel municipal de la siguiente manera:

- Rural, si más del 50% de su población reside en localidades menores a 2 mil 500 habitantes;

²⁰ Censo de Población y Vivienda 2010, Síntesis Metodológica y Conceptual de la Infraestructura y Características del Entorno Urbano del Censo de Población y Vivienda 210, Instituto Nacional de Estadística y Geografía INEGI, México, 2012, p 3.

²¹ Índice de Desarrollo Humano Municipal en México 2000-2005, Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, México, D.F., 2008, p 2.

- Semiurbano, si más del 50% de su población reside en localidades de 2 mil 500 a menos de 15 mil habitantes;
- Urbano, si más del 50% de su población reside en localidades de 15 mil y más habitantes, y
- Mixto, si su población se distribuye en localidades de los tres tipos anteriores, sin que ninguno de ellos tenga más del 50% de la población total.²²

La anterior clasificación es utilizada con fines de estudio, por el Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal INAFED; lo que genera o da origen, en primera instancia, a argumentos sólidos para poder llegar a una tipología para los municipios del estado de Querétaro.

Realizando un ejercicio con la información anterior, se observa que, conforme a dicha clasificación estadística, serian municipios rurales: Amealco de Bonfil, Arroyo Seco, Cadereyta de Montes, Colón, Huimilpan, Jalpan de Serra, Landa de Matamoros, Peñamiller, Pinal de Amoles, San Joaquín y Tolimán, correspondiendo al 61.1 % de los municipios del Estado de Querétaro. Lo cual corresponde a un total de 359 265 personas (19.65 % del total estatal); Municipios semiurbanos: El Marqués, Ezequiel Montes y Pedro Escobedo representando el 16.66 % del total de municipios de la entidad, correspondiéndole el 11.95% de la población total del estado de Querétaro; El municipio de Tequisquiapan estaría en la clasificación de municipio mixto con el 5.5% de los municipios y el 3.47 de la población; y por cuanto a los municipios considerados como urbanos conforme a dicho criterio estadístico de población, en el estado de Querétaro tenemos que: Corregidora, Querétaro y San Juan del Río, se ubican en dicha clasificación; correspondiendo al 16.6 % del total. En tal sentido, su población corresponde al 64.92 % de la población total de la entidad.

²² Ídem, Índice de Desarrollo Humano Municipal en México 2000-2005.

Población del Estado	Proporción	Municipios
Vive en Municipios Rurales.	19.65 %	Amealco de Bonfil, Arroyo Seco, Cadereyta de Montes, Colón, Huimilpan, Jalpan de Serra, Landa de Matamoros, Peñamiller, Pinal de Amoles, San Joaquín y Tolimán.
Vive en Municipios Semiurbanos	16.58%	Ezequiel Montes, El Marqués, Pedro Escobedo.
Vive en Municipios Mixto	3.47%	Tequisquiapan
Vive en Municipios Urbanos	64.92%	Corregidora, Querétaro, San Juan del Río.

Fuente: Elaboración propia.

Sin embargo es importante considerar otros criterios relativos a concentración de la población económicamente activa (PEA), otorgamiento de servicios públicos, ingresos municipales e, incluso monto de las transferencias federales (aportaciones y participaciones) para la atención de temas del desarrollo municipal; de tal modo que permita enriquecer la clasificación y ubicar a los municipios en una condición más objetiva conforme a su condición integral actual.

Descripción de los campos para Tipología de referencia

A	Densidad de población: media-baja (km2)
B	Grado de marginación
C	Categoría migratoria de equilibrio con tendencia histórica a la atracción
D	Tasa de crecimiento demográfico : Menor a la media estatal
E	PEA representa 30% y está ubicada principalmente en la agricultura, ganadería, pequeña y mediana industria (manufacturera textil, y algunos servicios comerciales)
F	Cobertura educativa suficiente en Preescolar, Primaria, Secundaria y Técnica; insuficiente a nivel Bachillerato y escasa en Educación Superior (Facultad o Escuela)
G	La cobertura en la prestación de servicios públicos de agua potable, alumbrado público y recolección de basura tiende a ser alta pero en los servicios de drenaje alcantarillado es baja.
H	Disponen de unidades médicas de salud rural micro regionales, unidades móviles y clínicas o consultorios privados.
I	El abasto se realiza a través de mercados públicos y espacios comerciales diversos en la Cabecera Municipal, así como tianguis semifijos y ambulantes en las principales localidades
J	Disponen de centros culturales, unidades deportivas e infraestructura recreativa (plazas, jardines, parques, centro expositor, auditorio, bares, salones de baile y música), así como hoteles y restaurantes (Datos insuficientes)
K	Presupuesto de egresos municipales
M	La participación electoral promedio es del 59% contendencia histórica a la disminución

		A	B	C		D	E			
Población Total				Índice de intensidad migratoria	Grado de intensidad migratoria	Lugar que ocupa en el contexto estatal	Lugar que ocupa en el contexto nacional			
1	Amealco de Bonfil	62,197	86.94 Habitantes/Km ²	Alto	0.807	Alto	9	484	1.30%	46.40%
2	Arroyo Seco	12,910	17.59 Habitantes/Km ²	Medio	3.3323	Muy Alto	2	16	0.20%	37.10%
3	Cadereyta de Montes	64,183	47.49 Habitantes/Km ²	Medio	1.5522	Alto	7	213	2.10%	47.70%
4	Colón	58,171	71.59 Habitantes/Km ²	Medio	-0.7071	Bajo	17	1,732	2.10%	50.00%
5	Corregidora	143,073	607.42 Habitantes/Km ²	Muy Bajo	-0.7196	Bajo	18	1,749	6.50%	58.70%
6	El Marqués	116,458	155.6 Habitantes/Km ²	Bajo	-0.401	Bajo	18	1,749	4.80%	54.90%
7	Ezequiel Montes	38,123	126.62 Habitantes/Km ²	Medio	0.6793	Alto	10	546	3.20%	52.20%
8	Huimilpan	35,554	91.34 Habitantes/Km ²	Medio	3.0391	Muy Alto	3	22	1.90%	47.00%
9	Jalpan de Serra	25,550	21.48 Habitantes/Km ²	Medio	2.183	Muy Alto	5	93	1.10%	46.30%
10	Landa de Matamoros	19,929	27.31 Habitantes/Km ²	Alto	4.2637	Muy Alto	1	5	0.20%	40.30%
11	Pedro Escobedo	63,966	197.35 Habitantes/Km ²	Bajo	-0.4594	Bajo	14	1,418	2.50%	52.40%
12	Peñamiller	18,441	26.46 Habitantes/Km ²	Medio	1.3878	Alto	8	257	1.00%	42.90%
13	Pinal de Amoles	27,093	37.95 Habitantes/Km ²	Alto	1.8577	Muy Alto	6	146	-0.10%	33.20%
14	Querétaro	801,940	1169.13 Habitantes/Km ²	Muy Bajo	-0.702	Bajo	16	1,724	2.20%	58.30%
15	San Joaquín	8,865	31.92 Habitantes/Km ²	Alto	2.6488	Muy Alto	4	47	1.40%	41.40%
16	San Juan del Río	241,699	312.63 Habitantes/Km ²	Muy Bajo	-0.4767	Bajo	15	1,437	2.90%	55.40%
17	Tequisquiapan	63,413	171.09 Habitantes/Km ²	Bajo	-0.1632	Medio	12	1,118	2.30%	53.90%
18	Tolimán	26,372	18.65 Habitantes/Km ²	Medio	0.2544	Medio	11	802	2.10%	45.20%

 Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión DG de Servicios de Documentación, Información y Análisis
 Servicios de Investigación y Análisis Subdirección de Análisis Económico

1,827,937

Descripción de los campos para Tipología de referencia

A	Densidad de población: media-baja (km2)
B	Grado de marginación
C	Categoría migratoria de equilibrio con tendencia histórica a la atracción
D	Tasa de crecimiento demográfico : Menor a la media estatal
E	PEA representa 30% y está ubicada principalmente en la agricultura, ganadería, pequeña y mediana industria
F	Cobertura educativa suficiente en Preescolar, Primaria, Secundaria y Técnica; insuficiente a nivel Bachillerato
G	La cobertura en la prestación de servicios públicos de agua potable, alumbrado público y recolección de
H	Disponen de unidades médicas de salud rural micro regionales, unidades móviles y clínicas o consultorios
I	El abasto se realiza a través de mercados públicos y espacios comerciales diversos en la Cabecera Municipal,
J	Disponen de centros culturales, unidades deportivas e infraestructura recreativa (plazas, jardines, parques,
K	Presupuesto de egresos municipales
M	La participación electoral promedio es del 59% contendencia histórica a la disminución

Fuentes de consulta:

INEGI, Principales resultados del Censo de Población y Vivienda 2010 Querétaro.
 INEGI, Panorama sociodemográfico de Querétaro 2010.
 INEGI, Sistema para la consulta del anuario estadístico de Querétaro 2011; en
<http://www.queretaro.gob.mx/sedesu/contenido.aspx?q=YoMWuRZZlwHbCWd3jU5TT6BQiyIlgD8dU>
<http://www.microrregiones.gob.mx/>
 Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión DG de Servicios de Documentación, Información y Análisis Sei

		D	E	F				G				
Población Total				Básica	Técnica o comercial...	Media Superior	Superior	Recolección de basura (miles de toneladas)	Alumbrado público	Agua potable	Drenaje y alcantarillado	
1	Amealco de Bonfil	62,197	1.30%	46.40%	69.30%	0.10%	8.60%	3.90%	30	17 738	19	ND
2	Arroyo Seco	12,910	0.20%	37.10%	67.60%	0.10%	9.70%	4.50%	10	4 578	5	2
3	Cadereyta de Montes	64,183	2.10%	47.70%	71.30%	0.10%	11.20%	4.80%	30	17 877	6	9
4	Colón	58,171	2.10%	50.00%	73.50%	0.10%	10.40%	3.20%	35	11 797	23	52
5	Corregidora	143,073	6.50%	58.70%	40.50%	0.60%	20.90%	33.50%	123	48 706	9	17
6	El Marqués	116,458	4.80%	54.90%	71.10%	0.30%	12.70%	6.70%	120	25 000	24	41
7	Ezequiel Montes	38,123	3.20%	52.20%	66.60%	0.30%	14.10%	6.80%	45	11 856	8	14
8	Huimilpan	35,554	1.90%	47.00%	74.06%	0.10%	6.00%	3.70%	13	7 933	7	12
9	Jalpan de Serra	25,550	1.10%	46.30%	61.80%	0.10%	12.50%	11.20%	20	8 174	4	3
10	Landa de Matamoros	19,929	0.20%	40.30%	68.30%	0.00%	8.40%	3.70%	16	6 193	2	3
11	Pedro Escobedo	63,966	2.50%	52.40%	72.40%	0.20%	13.90%	5.30%	45	13 817	17	20
12	Peñamiller	18,441	1.00%	42.90%	75.80%	0.00%	9.50%	2.10%	17	4 598	1	9
13	Pinal de Amoles	27,093	-0.10%	33.20%	69.70%	0.10%	9.10%	3.10%	11	6 214	ND	2
14	Querétaro	801,940	2.20%	58.30%	46.10%	0.60%	22.70%	26.10%	811	288 604	49	18
15	San Joaquín	8,865	1.40%	41.40%	63.80%	0.10%	10.00%	4.40%	10	1 876	2	7
16	San Juan del Río	241,699	2.90%	55.40%	59.10%	0.40%	19.20%	14.80%	140	87 305	16	24
17	Tequisquiapan	63,413	2.30%	53.90%	64.20%	0.40%	16.10%	10.60%	48	22 119	15	8
18	Tolimán	26,372	2.10%	45.20%	69.60%	0.10%	13.80%	5.40%	16	6 078	8	ND

Volumen de residuos sólidos urbanos recolectados, vehículos de motor recolectores y superficies de los rellenos sanitarios, de los sitios de disposición final controlados, de los sitios no controlados, y capacidad disponible de los

Tomas instaladas y localidades con el servicio de energía eléctrica por municipio Al 31 de diciembre de 2011

Sistemas, tomas domiciliarias instaladas y localidades con red de distribución de agua entubada por municipio Al 31 de diciembre de 2011

Sistemas de drenaje y alcantarillado

1,827,937

	H	I				J (Datos insuficientes)			
		Tianguis	Mercados públicos	Rastros	Centrales de abastos	Centros culturales	Unidades deportivas	Infraestructura recreativa (plazas, jardines, parques, centro expositor, auditorio, bares, salones de baile y música)	Hoteles
Población Total									
1 Amealco de Bonfil	62,197	18	2	1	1	0	1	2	6
2 Arroyo Seco	12,910	8	1	0	0	0	1	0	5
3 Cadereyta de Montes	64,183	26	8	1	1	0	1	0	12
4 Colón	58,171	11	9	0	2	0	1	2	3
5 Corregidora	143,073	10	16	1	1	0	1	5	8
6 El Marqués	116,458	13	5	0	1	0	1		6
7 Ezequiel Montes	38,123	7	3	2	2	0	3		38
8 Huimilpan	35,554	7	4	1	0	0	1		1
9 Jalpan de Serra	25,550	11	4	2	1	0	1		14
10 Landa de Matamoros	19,929	11	4	2	1	0	4		2
11 Pedro Escobedo	63,966	13	2	2	0	0	1		2
12 Peñamiller	18,441	14	3	0	1	0	1		1
13 Pinal de Amoles	27,093	10	2	1	1	0	2		11
14 Querétaro	801,940	44	1	0	1	0	15	5	111
15 San Joaquín	8,865	7	1	1	1	0	1	1	8
16 San Juan del Río	241,699	26	1	4	1	0	3		28
17 Tequisquiapan	63,413	8	4	2	1	0	1		42
18 Tolimán	26,372	9	2	1	1	0	1		3

Unidades médicas en servicio de las instituciones del sector público de salud por municipio y nivel de operación según institución Al 31 de diciembre de 2011

Unidades de comercio y de abasto en operación por municipio Al 31 de diciembre de 2011

1,827,937

Establecimientos de hospedaje registrados por municipio según tipo de alojamiento Al 31 de Diciembre de 2011

		K					M		
Población Total		Total de Ingresos Propios	Participaciones Federales	Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de los Municipios y de las Demarcaciones Territoriales del Distrito Federal (FORTAMUN-DF)	Fondo de Aportaciones para la Infraestructura Social Municipal y de las Demarcaciones Territoriales del Distrito Federal (FISMDF)	Otros	Total de ingresos	% Ingresos Propios/Ingresos Totales	Votos totales por municipio
Amealco de Bonfil	62,197	\$9,516,116.00	\$85,042,531.00	\$32,248,192.00	\$91,769,353.00		\$218,576,192.00	4.35%	27784
Arroyo Seco	12,910	\$2,244,500.00	\$68,961,017.00	\$6,499,130.00	\$13,001,767.00		\$90,706,414.00	2.47%	7172
Cadereyta de Montes	64,183	\$20,558,810.00	\$107,851,476.00	\$33,581,922.00	\$36,884,132.00		\$198,876,340.00	10.34%	28373
Colón	58,171	\$33,719,582.00	\$91,792,234.00	\$30,516,000.00	\$14,565,153.00	\$62,200,000.00	\$232,792,969.00	14.48%	26399
Corregidora	143,073	\$258,882,709.00	\$185,246,420.00	\$81,833,892.00	\$6,233,239.00	\$86,000,000.00	\$618,196,260.00	41.88%	65210
El Marqués	116,458	\$263,022,966.00	\$190,634,682.00	\$68,429,376.00	\$23,977,960.00	\$71,418,260.00	\$617,483,244.00	42.60%	49782
Ezequiel Montes	38,123	\$24,014,232.00	\$65,841,171.00	\$19,853,959.00	\$12,698,913.00		\$122,408,275.00	19.62%	18158
Huimilpan	35,554	\$25,983,673.00	\$65,468,067.00	\$18,468,596.00	\$15,868,156.00		\$125,788,492.00	20.66%	14355
Jalpan de Serra	25,550	\$12,333,041.00	\$88,083,466.00	\$13,663,663.00	\$23,004,712.00		\$137,084,882.00	9.00%	12615
Landa de Matamoros	19,929	\$3,478,611.00	\$74,386,691.00	\$10,138,876.00	\$30,045,576.00		\$118,049,754.00	2.95%	9768
Pedro Escobedo	63,966	\$21,382,299.00	\$77,626,593.00	\$33,794,305.00	\$9,965,506.00		\$142,768,703.00	14.98%	29726
Peñamiller	18,441	\$1,030,588.00	\$66,609,688.00	\$9,443,271.00	\$9,798,841.00	\$578,000.00	\$87,460,388.00	1.18%	9148
Pinal de Amoles	27,093	\$6,089,127.00	\$137,848,293.00	\$14,163,406.00	\$37,102,882.00		\$195,203,708.00	3.12%	12331
Querétaro	801,940	\$1,194,175,694	\$841,179,976	\$420,525,156.00	\$66,888,288.00		\$2,522,769,114	47.34%	383830
San Joaquín	8,865	\$2,510,625.00	\$72,848,001.00	\$4,634,497.00	\$10,079,627.00		\$90,072,750.00	2.79%	4186
San Juan del Río	241,699	\$200,266,526.00	\$407,636,798.00	\$126,349,772.00	\$53,210,164.00		\$787,463,260.00	25.43%	103485
Tequisquiapan	63,413	\$103,079,002.00	\$130,479,592.00	\$33,149,555.00	\$12,947,326.00		\$279,655,475.00	36.86%	32349
Tolimán	26,372	\$7,772,540.00	\$98,075,494.00	\$13,785,957.00	\$15,626,365.00		\$135,260,356.00	5.75%	12610

Ley de ingresos municipales para el ejercicio fiscal 2014, en La Sombra de Arteaga Periódico Oficial del Estado de Querétaro. TOMO CXLVI Santiago de Querétaro, Qro., 27 de diciembre de 2013 No. 66

Acuerdo por el que se da a conocer la distribución entre municipios del estado de Querétaro, de los recursos del fondo de aportaciones para la infraestructura social municipal y de las demarcaciones territoriales del distrito federal, así como del fondo d

Representa la suma total de los Ingresos Propios, Participaciones Federales y Aportaciones Federales (FISMDF y FORTAMUN-DF)

1,827,937

Por otra parte y de acuerdo al desarrollo histórico de los municipios en México, a partir de la industrialización de algunas regiones estratégicas por sus recursos y ubicación geográfica, propiciaron un fenómeno de paulatina integración socio económica; la cual configuró lo que hoy conocemos como zonas metropolitanas.

El estudio “*Delimitación de Zonas Metropolitanas de México 2010*”, (SEDESOL-CONAPO-INEGI) define a una zona metropolitana como “*Al conjunto de dos o más municipios donde se localiza una ciudad de 50 mil o más habitantes, cuya área urbana, funciones y actividades rebasan el límite del municipio que originalmente la contenía; incorporando como parte de si misma o de su área de influencia directa a municipios vecinos, predominantemente urbanos, con los que mantiene un alto grado de integración socioeconómica.*”²³ Ello también considera a aquéllos municipios que por sus características particulares son relevantes para la planeación y política urbanas.

De tal modo, y para la mejor comprensión de este fenómeno, se requiere también de la incorporación al análisis de las dimensiones legal, institucional y ambiental. Así que, como resultado del trabajo multidisciplinario realizado por diversos investigadores, se encuentra que en la actualidad se trata de un fenómeno complejo desde su conceptualización, particularmente para la comprensión de los desafíos que representa hacia los gobiernos municipales el procesamiento de agendas comunes en las que se contienen aspectos políticos, financieros, territoriales, de infraestructura, ambientales, sociales y de gestión administrativa, etc. Sin embargo, se comprende que el desafío fundamental se advierte en los aspectos relativos a la gobernabilidad y el desarrollo sustentable.

En este contexto, los desafíos que enfrentan actualmente dichos municipios de zonas metropolitanas, estarían asociados a que la mayor parte de sus presupuestos serán destinados a la *provisión de infraestructura urbana*, así

²³ Delimitación de Zonas Metropolitanas de México 2010, SEDESOL-CONAPO-INEGI, México, 2012, p 29.

como de productos y servicios (energía, agua, drenaje, manejo de desechos, transporte, telecomunicaciones), al control de la contaminación y a la mitigación de la pobreza. (López Pérez, 2003).

Por lo que actualmente, en el estado de Querétaro, conforme a la declaratoria de la zona metropolitana para el estado, se tiene que los municipios de Querétaro, El Marqués y Corregidora constituyen junto con Huimilpan, dicha zona. En el caso de los tres primeros, se establece la denominación de *metropolitanos centrales*, en tanto que para Huimilpan se establece la de *metropolitano exterior*.

Y que para su gestión, se cuenta con el Fondo Metropolitano, creado por el gobierno federal, con el propósito de atender las necesidades propias de esta zona metropolitana. Así, los recursos son destinados a la realización de estudios, programas, proyectos y obras públicas de infraestructura, equipamiento, medio ambiente y planeación.

III.2. Tipología Municipal

Siendo analizados y considerados los criterios utilizados tanto por el INEGI y por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo para la clasificación de municipios, así como la actual delimitación de zonas metropolitanas en el país, se establece la siguiente tipología para los municipios del estado de Querétaro.

Municipio	Población total	Menor 2500	Entre 2500 y 15000	Mayor 15000	Clasificación
Amealco de Bonfil	62,197	51,295	10,902		Rural
Arroyo Seco	12,910	12,910			Rural
Cadereyta de Montes	64,183	47,952	16,231		Rural
Colón	58,171	40,011	18,160		Rural
Corregidora	143,073	21,927	15,948	105,198	De Zona Metropolitana
Ezequiel Montes	38,123	14,501	23,622		Semiurbano
Huimilpan*	35,554	30,520	5,034		De Zona Metropolitana
Jalpan de Serra	25,550	14,540	11,010		Rural
Landa de Matamoros	19,929	19,929			Rural
El Marqués	116,458	51,023	65,435		De Zona Metropolitana
Pedro Escobedo	63,966	13,829	50,137		Semiurbano
Peñamiller	18,441	18,441			Rural
Pinal de Amoles	27,093	27,093			Rural
Querétaro	801,940	71,487	85,450	645,003	De Zona Metropolitana
San Joaquín	8,865	8,865			Rural
San Juan del Río	241,699	63,713	39,078	138,878	Urbano
Tequisquiapan	63,413	15,461	18,153	29,799	Semiurbano
Tolimán	26,372	17,137	9,235		Rural

Fuente: Elaboración propia

Población del Estado	Proporción	Municipios
Municipios Rurales.	17.7 %	Amealco de Bonfil, Arroyo Seco, Cadereyta de Montes, Colón, Jalpan de Serra, Landa de Matamoros, Peñamiller, Pinal de Amoles, San Joaquín y Tolimán.
Municipios Semiurbanos	9.05%	Ezequiel Montes, Pedro Escobedo, Tequisquiapan.
Municipios Urbanos	13.22%	San Juan del Río.
Municipios de Zona Metropolitana	66.86%	Corregidora, El Marqués, Huimilpan, Querétaro

Fuente: Elaboración propia

*No obstante que el Municipio de Huimilpan está clasificado como municipio de zona metropolitana es conveniente que se analice bien cuál estructura orgánica puede ser acorde a él, conforme a sus condiciones económicas, sociales y administrativas.

CAPÍTULO IV. PROPUESTA DE ESTRUCTURAS ORGÁNICAS MUNICIPALES TIPO, Y ATRIBUCIONES DE LOS ÓRGANOS Y ENTIDADES

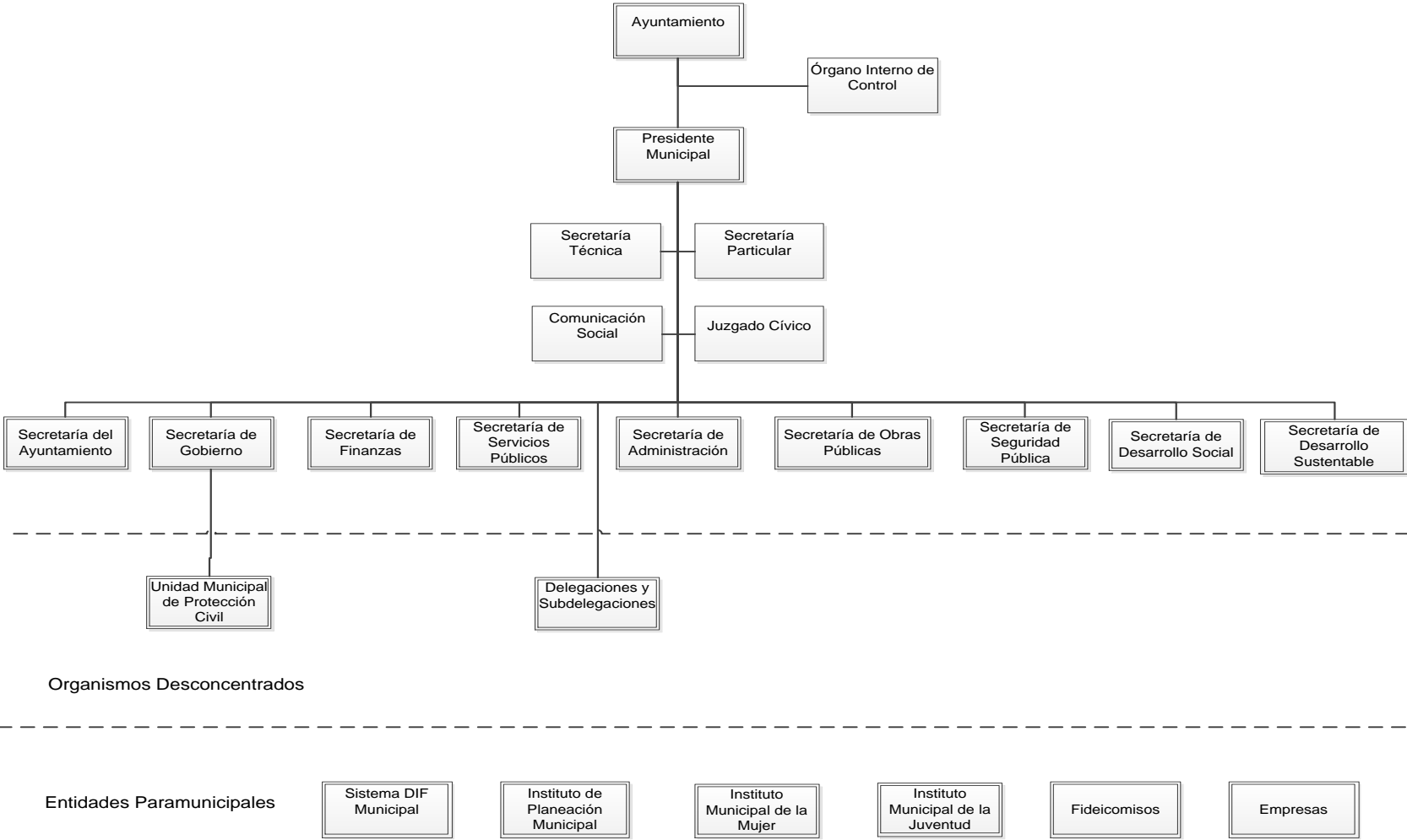
La propuesta de estructuras orgánicas tipo que se hace para los municipios de la entidad, con base al empleo de la tipología expuesta en el capítulo anterior (rural, semiurbano, urbano y de zona metropolitana), constituye únicamente un marco de referencia; el cual permita el análisis de un primer diseño estructural y funcional, y propicie un ejercicio en el que sean integradas las diversas particularidades que cada Administración Municipal presenta; permitiendo así una expresión objetiva del perfil que tiene actualmente el municipio en cuestión.

Es importante considerar que para el diseño o actualización de toda estructura orgánica, ya sea esto generado por la creación o supresión de algún órgano u organismo de la Administración Pública del municipio, habrá que consultar y analizar la legislación federal, estatal y de ser posible la reglamentación local, así como los decretos de creación de los órganos u organismos, a fin de establecer las competencias o funciones que les correspondan llevar a cabo a las unidades administrativas; lo anterior con la finalidad de considerar las que por naturaleza le corresponde así como no contravenir o duplicar funciones.

El establecer la denominación de secretarías a las dependencias, es debido a no contravenir con lo que algunos estudios de la administración han establecido con relación a los niveles jerárquicos, tema que fue abordado en el capítulo I de este documento, además y después de ser analizado esto no constituye una repercusión en la asignación de los sueldos y salarios a los titulares de dichas dependencias, ya que los mismos dependen de la suficiencia presupuestal asignada a cada uno de los municipios, atendiendo a sus condiciones poblacionales, de recaudación, etc; además su nivel jerárquico será exactamente el mismo, con la mismas obligaciones y responsabilidades.

Haciendo mención que sirvieron como fuente de referencia, para la conformación de las atribuciones de algunos órganos u organismos, los manuales de organización de los municipios de la entidad.

IV.1 Municipio Metropolitano



IV.1.1 Presidencia Municipal

Las facultades y obligaciones que tiene el Presidente Municipal como ejecutivo de la administración pública, se encuentran reguladas en el artículo 31 de la Ley Orgánica Municipal del Estado de Querétaro LOMEQ, siendo en materia administrativa las siguientes:

- I. Nombrar y remover libremente aquellos servidores públicos cuyo nombramiento o remoción no esté determinado de otro modo;
- II. Autorizar, mancomunadamente con el Titular de la Dependencia Encargada de las Finanzas Públicas Municipales, las erogaciones del Ayuntamiento, en los términos de las partidas en su presupuesto de egresos. Dicha autorización podrá delegarse en los términos del Acuerdo que emita el ayuntamiento y fije los montos, bases y mecanismos para la emisión de documentos y títulos de valor, así como las responsabilidades y sistemas de control para el ejercicio del gasto público;
- III. Vigilar la correcta recaudación de los ingresos municipales y que su erogación se realice con estricto apego al presupuesto de egresos;
- IV. Enviar a la Entidad Superior de Fiscalización del Estado, dentro de los primeros quince días naturales de cada mes, el informe que contenga los estados financieros relacionados al ejercicio presupuestal del mes inmediato anterior. Asimismo, realizar un informe de la cuenta pública municipal, el cual deberá presentarse en los mismos términos que establece la Ley de Fiscalización Superior del Estado de Querétaro;
- V. Celebrar a nombre y por acuerdo del Ayuntamiento, los actos, convenios y contratos necesarios para el mejor desempeño de las funciones municipales y la eficaz prestación de los servicios, ajustándose a la normatividad aplicable;
- VI. Vigilar y verificar la actuación de las dependencias municipales para cerciorarse de su correcto funcionamiento y dictar las medidas pertinentes para el mejoramiento de la Administración Municipal;

- VII. Determinar las políticas para autorizar las órdenes de pago en los términos del presupuesto de egresos;
- VIII. Informar en sesión pública y solemne sobre, el estado que guarda la Administración Pública Municipal;
- IX. Tener bajo su mando los cuerpos de seguridad pública y tránsito municipal en los términos que establezcan las leyes y dictar las medidas administrativas tendientes para mejorar su organización y funcionamiento, en los términos del reglamento correspondiente;
- X. Formular y proponer al Ayuntamiento la política de planeación, desarrollo urbano y obras públicas del municipio de conformidad con la legislación aplicable;
- XI. Comunicar a los Poderes del Estado la legal instalación del Ayuntamiento;
- XII. Disponer de la fuerza pública municipal para preservar, mantener y restablecer la tranquilidad, la seguridad y la salubridad públicas;
- XIII. Ejercer el control y vigilancia sobre los servidores públicos de su administración, denunciando aquellas conductas que pudieren constituir un delito o desprender otras responsabilidades, así como aplicar o en su caso ejecutar las sanciones que deriven de ellas;
- XIV. Proponer al Ayuntamiento la persona o la terna en su caso, que habrá de ocupar la titularidad de las dependencias administrativas previstas en el Artículo 44 de la LOMEQ; e
- XV. Integrar y promover los Consejos Municipales de Participación Social.²⁴

IV.1.2 Secretaría Particular

El objetivo principal del área consiste en organizar la agenda y promover las relaciones públicas internas y externas del Presidente Municipal, a fin de fortalecer las relaciones de trabajo, compromiso, coordinación y colaboración; siendo sus atribuciones principales las siguientes:

²⁴ <http://www.legislaturaqueretaro.gob.mx/repositorios.aspx?s=30&p=11>

- I. Elaborar, validar y dar seguimiento al programa de audiencias públicas del Presidente Municipal;
- II. Propiciar o fortalecer la comunicación institucional entre el Presidente con autoridades de los distintos órdenes de Gobierno (federal, estatal y municipal), así como con el sector privado y social;
- III. Turnar los compromisos asumidos por el Presidente Municipal, y dar seguimiento a los servidores públicos implicados en su cumplimiento;
- IV. Establecer y vigilar, dentro de su jurisdicción, el protocolo de los eventos oficiales en los que participe el Presidente Municipal, así como la logística, desde la invitación hasta la conclusión del mismo;
- V. Dar a conocer a la sociedad en general de los planes, programas, eventos, acciones y resultados de la gestión municipal, utilizando los recursos de difusión masiva y medios de comunicación.
- VI. Coordinar en su caso, la elaboración de los discursos y mensajes oficiales cuando lo requiera el Presidente Municipal, y
- VII. Las demás que establezca el Presidente Municipal, los reglamentos y las disposiciones administrativas aplicables.

IV.1.3 Secretaría Técnica

Contribuir al desarrollo del Municipio, a través de la toma de decisiones técnicas y jurídicas de los asuntos de su competencia.

- I. Coordinar el proceso de planeación, seguimiento y evaluación institucional estratégica, así como de los proyectos especiales que le sean encomendados.
- II. Coordinar la agenda de reuniones de gabinete, así como organizar las reuniones de seguimiento a los acuerdos.
- III. Mantener informado al Presidente Municipal del estatus de los programas institucionales, con base en el Plan Municipal de Desarrollo y del Plan Estratégico Municipal, en su caso.

- IV. Mantener informado al Presidente Municipal del avance de los compromisos relativos a: proyectos prioritarios y giras de trabajo.
- V. Preparar las fichas técnicas para eventos y giras del Presidente Municipal.
- VI. Coordinar la elaboración de los informes de gobierno.

IV.1.4 Juzgado Cívico Municipal

La Ley Orgánica Municipal para el Estado de Querétaro LOMEQ, en el artículo 132, establece que el Juez Cívico dependerá directamente del Presidente Municipal, quien lo nombrará y removerá libremente.

El objetivo del juzgado cívico es iniciar el procedimiento ante la presentación de probables infractores que alteran la paz pública, la tranquilidad y el orden de la comunidad. Para lo cual tendrán las siguientes atribuciones:

- I. Conocer, resolver y sancionar las infracciones flagrantes y no flagrantes;
- II. Dar vista a las autoridades competentes cuando en ejercicio de sus funciones se percate de la probable comisión de un delito;
- III. Coadyuvar en la procuración de justicia, participando en los planes y programas que emitan las diferentes instancias policiales y gubernamentales;
- IV. Dirigir administrativamente las labores del Juzgado;
- V. Realizan acciones conciliatorias en conflictos vecinales y familiares;
- VI. Buscar la reparación del daño en los asuntos que versen sobre infracciones en las que se vulnere el derecho dispositivo, y
- VII. Las demás que establezcan las leyes, reglamentos y ordenamientos administrativos aplicables.

IV.1.5 Órgano Interno de Control

Es importante considerar que para la creación del Órgano Interno de Control, la Ley de Responsabilidades de los Servidores Públicos del Estado de Querétaro, y en particular en el artículo 3 que dispone quiénes son las autoridades competentes para la aplicación de dicha ley, establece en la fracción IV que:

“Los Ayuntamientos de los municipios del Estado y dependencias o unidades administrativas que, mediante ley o reglamento, actúen como órgano interno de control, independientemente de su denominación”²⁵.

Del mismo modo, establece que:

“Para el caso de la fracción IV, las dependencias o unidades administrativas que, mediante ley o reglamento, actúen como órgano interno de control, dependerán, sin excepción, del Ayuntamiento que corresponda a cada municipio y contarán con autonomía técnica, a fin de asegurar la independencia e imparcialidad de sus actuaciones”²⁶.

Por otra parte, la Ley Orgánica Municipal del Estado de Querétaro, establece en el artículo 30 referente a la competencia de los Ayuntamientos, en su fracción XII que les corresponde:

“Administrar el patrimonio del municipio conforme a la Ley y vigilar, a través del Presidente municipal y de los órganos de control que se establezcan del propio ayuntamiento, la correcta aplicación del Presupuesto de Egresos”²⁷.

Considerando lo anterior, el Órgano Interno de Control dependiente del Ayuntamiento, tiene como objetivo el de *vigilar y auditar* la adecuada administración de los recursos humanos, materiales y financieros del gobierno municipal, esto mediante la aplicación del marco legal, programas y el

²⁵<http://www.legislaturaqueretaro.gob.mx/repositorios.aspx?s=30&p=11>

²⁶Idem.

²⁷ <http://www.legislaturaqueretaro.gob.mx/repositorios.aspx?s=30&p=11>

presupuesto anual de egresos aprobado por el Ayuntamiento; siendo parte de sus atribuciones las siguientes:

- I. Planear, organizar y coordinar el sistema de control y evaluación municipal;
- II. Vigilar el cumplimiento de normas y disposiciones sobre: hacienda pública, contratación y pago de personal, contratación y pago de servicios, obra pública, adquisiciones y arrendamientos, así como el uso y conservación de los bienes muebles e inmuebles del gobierno municipal;
- III. Auditar y vigilar, con base en las disposiciones legales y administrativas, el ejercicio del gasto conforme al presupuesto de egresos programado;
- IV. Vigilar el uso de los recursos que provengan tanto del gobierno federal como del estatal destinado en la aplicación de programas a cargo del gobierno municipal;
- V. Establecer, ejecutar y vigilar las medidas de control y vigilancia administrativa, contable y financiera de las entidades paramunicipales de la administración pública municipal.
- VI. Informar al Presidente y Síndico sobre el resultado de la evaluación y responsabilidad de las dependencias y de servidores públicos que hayan sido sujetos de auditorias;
- VII. Dar seguimiento e informar a los servidores públicos del estado de los recursos administrativos presentados por un particular en contra de una autoridad municipal;
- VIII. Informar y asesorar a servidores públicos sobre reformas o disposiciones legales o administrativas, relativas al control y evaluación;
- IX. Recibir, asesorar y registrar las declaraciones patrimoniales de los servidores públicos municipales que, conforme a la ley, estén obligados a presentar;
- X. Investigar por disposición del Ayuntamiento, del presunto enriquecimiento ilícito de los servidores públicos municipales;

- XI. Implementar un sistema de atención ciudadana, para dar atención y seguimiento de quejas y sugerencias de la sociedad, relativas al desempeño y funciones de los servidores públicos municipales;
- XII. Investigar sobre los actos ilícitos u omisiones en el desempeño de algún servidor público municipal, a fin de establecer, conforme a las disposiciones legales, las recomendaciones o sanciones correspondientes, y
- XIII. Las demás que el Ayuntamiento y Presidente Municipal le encomienden con base en las leyes, reglamentos y disposiciones administrativas aplicables.²⁸

IV.1.6 Unidad de Información Gubernamental

Es la instancia administrativa del gobierno municipal, encargada de llevar a cabo la recepción de peticiones relacionadas con información pública, solicitada por la ciudadanía; requiriendo la misma a las dependencias y organismos implicados, y notificando en su caso, al interesado.

Cada Ayuntamiento determinará, conforme a lo establecido en el artículo 43 de la Ley de Acceso a la Información Gubernamental del Estado de Querétaro, el espacio organizacional (dependencia, área u organismo) para su adscripción, con excepción del Órgano Interno de Control.

“Para la atención de las solicitudes de información, los sujetos obligados deberán contar con una instancia administrativa denominada Unidad de Información Gubernamental; la cual será responsable de hacer los requerimientos de la información solicitada a las dependencias y las notificaciones necesarias a la ciudadanía, verificando en cada caso que la información no sea considerada como clasificada.

Las Unidades de Acceso a la Información, gozarán de autonomía técnica y de gestión; y en ningún caso, podrán encontrarse adscritas al órgano interno de control de los sujetos obligados.”²⁹

²⁸“Manual de Organización Tipo para los Municipios del Estado de Querétaro”, CEDEM, México, 2004, p13.

²⁹ <http://www.legislaturaqueretaro.gob.mx/repositorios.aspx?s=30&p=11>

Las atribuciones de la Unidad de Información Gubernamental son las siguientes:

- I. Recabar y difundir la información pública a que se refiere el artículo 7 de la Ley de Acceso a la Información Gubernamental del Estado de Querétaro;
- II. Recibir y despachar las solicitudes de acceso a la información pública;
- III. Entregar o negar la información requerida, fundando y motivando su resolución en los términos de la ley en la materia y su reglamento;
- IV. Practicar las notificaciones a que haya lugar, mediante las cuales se comunique al particular la fecha en que se hará entrega de la información pública solicitada;
- V. Llevar un registro de las solicitudes de acceso a la información pública, sus resultados y el tiempo de respuesta de las mismas;
- VI. Elaborar el manual de procedimientos para asegurar la adecuada atención a las solicitudes de acceso a la información pública;
- VII. Aplicar los criterios específicos en materia de clasificación y conservación de los documentos administrativos, así como la organización de archivos;
- VIII. Difundir entre los servidores públicos los beneficios del manejo público de la información, así como sus responsabilidades en el buen uso y conservación de ésta;
- IX. Clasificar en pública, reservada o confidencial la información;
- X. Informar semestralmente al titular del sujeto obligado o en cualquier momento a requerimiento de éste, sobre las solicitudes de acceso a la información, recibidas;
- XI. Administrar el portal de transparencia y los módulos ciudadano e interno de gestión;
- XII. Prestar capacitación y asesoría a los servidores públicos adscritos al Municipio, respecto del cumplimiento de las obligaciones de transparencia, así como del procedimiento de acceso a la información pública;
- XIII. Intervenir en los recursos que prevé la Ley de Acceso a la Información Gubernamental del Estado de Querétaro y su reglamento; y

XIV. Las demás que establezca la Ley de Acceso a la Información Gubernamental del Estado de Querétaro, así como las disposiciones legales aplicables.³⁰

IV.1.7 Secretaría del Ayuntamiento

Es 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 a fin 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

³⁰ <http://www.legislaturaqueretaro.gob.mx/repositorios.aspx?s=30&p=11>

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.³¹

IV.1.8 Secretaría de Gobierno

La dependencia tiene como objetivo fortalecer y mantener la gobernabilidad en el municipio, así como prestar servicios de orientación y asesoría relativos a, disposiciones jurídicas y reglamentarias, trámites de licencias, permisos, pasaportes, servicio militar y protección civil; siendo sus atribuciones, las siguientes:

- I. Establecer y coordinar la vigilancia del cumplimiento de los ordenamientos jurídicos federales, estatales y municipales que aplican en el municipio;
- II. Establecer la estrategia institucional para la identificación, interacción, seguimiento y vigilancia de organizaciones socio-políticas asentadas en el municipio;
- III. Dar seguimiento y atención a las demandas sociales presentadas por las organizaciones socio-políticas existentes en la demarcación municipal;
- IV. Planear, evaluar y dar seguimiento al programa de atención ciudadana y de acceso a la información pública gubernamental;
- V. Organizar la junta municipal de reclutamiento, de acuerdo a las disposiciones legales aplicables;

³¹ <http://www.legislaturaqueretaro.gob.mx/repositorios.aspx?s=30&p=11>

- VI. Coordinar el sistema de registro civil municipal;
- VII. Analizar y llevar a cabo los actos jurídicos en los que intervenga el municipio;
- VIII. Definir los lineamientos y mecanismos de autorización para la realización de eventos socio-organizativos y actividades comerciales en el municipio;
- IX. Implementar estrategias y mecanismos que fomenten la cultura de protección civil en el municipio, y
- X. Las demás que se establezcan en las leyes, reglamentos o disposiciones administrativas.

IV.1.9 Secretaría de Finanzas

El artículo 48 de la LOMEQ establece que es 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;
- XVI. Garantizar, antes del inicio de sus responsabilidades, el buen desempeño de su cargo mediante la fianza o la manera en que juzgue conveniente el Ayuntamiento; y

XVII. Las demás señaladas por las leyes y reglamentos correspondientes.”³²

IV.1.10 Secretaría de Servicios Públicos Municipales

Proporcionar, de manera oportuna y con calidad, la prestación de los servicios públicos a la sociedad, optimizando los recursos humanos, materiales y económicos disponibles; y mediante la implementación de programas y acciones que contribuyan a que la sociedad tenga una mejor calidad de vida.

I. Planear, dirigir y evaluar la prestación y mantenimiento de los servicios públicos a cargo del Municipio siendo:

- 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 la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, policía preventiva municipal y tránsito, y
- i) Los demás que las Legislatura local determine según las condiciones territoriales y socio-económicas del Municipio, 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, observando lo dispuesto por las leyes federales y estatales

³² <http://www.legislaturaqueretaro.gob.mx/repositorios.aspx?s=30&p=11>

- II. Establecer la reglamentación, normas, políticas y procedimientos administrativos necesarios para la utilización, control, inspección y evolución de los servicios públicos a su cargo; y en su caso aplicar las sanciones e infracciones en relación al incumplimiento de la normatividad establecida.
- III. Participar en la contratación u otorgamiento, conforme a la normatividad aplicable en la materia, de algún servicio público.
- IV. Planear, en coordinación con los órganos y organismos del Municipio, la prestación, ejecución y control de los servicios públicos a cargo del Municipio.
- V. Establecer la normatividad o procedimientos administrativos para el funcionamiento y administración de los panteones; así como la concesión de este servicio publico a un particular.
- VI. Establecer la normatividad para la administración de mercados municipales.
- VII. Establecer la normatividad para la administración y operación del servicio de rastro municipal.
- VIII. Establecer la normatividad y programas de control animal.
- IX. Promover la participación del sector privado, conforme a las disposiciones legales vigentes, para el desarrollo o ampliación de cobertura y calidad de los servicios públicos.
- X. Fomentar, con coordinación con órganos u organismos de la administración pública del Municipio, la participación de la ciudadanía en el mejoramiento de los servicios públicos a cargo del Municipio, así como para el cuidado y mantenimiento de los mismos, y
- XI. Las demás que establezcan las leyes y disposiciones en la materia.

IV.1.11 Secretaría de Administración

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.

Su función principal es la 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;
- XIX. Institucionalizar el servicio profesional de carrera, y
- XX. Los demás que le señalan las leyes y los reglamentos vigentes.³³

IV.1.12 Secretaría de Obras Públicas

Formular, dirigir, ejecutar y evaluar los planes, programas y proyectos de obra pública municipal, bajo principios de: legalidad, eficiencia, transparencia y congruencia social.

- I. Proponer las políticas y programas relativos a la construcción y mantenimiento de las obras públicas.
- II. Celebrar los convenios administrativos que por acuerdo del presidente municipal, le sean encomendados.
- III. Formular los criterios y procedimientos para el seguimiento y evaluación de la programación y ejecución de la obra pública municipal, con base en las disposiciones normativas en la materia.

³³ <http://www.legislaturaqueretaro.gob.mx/repositorios.aspx?s=30&p=11>

- IV. Dirigir, coordinar y evaluar la ejecución de los programas de construcción y reparación de las obras públicas a su cargo.
- V. Establecer coordinación eficaz con las dependencias involucradas, para la elaboración de los proyectos y presupuestos de las obras públicas municipales.
- VI. Expedir las bases a que deben ajustarse los concursos para la adjudicación de los contratos de obras públicas, vigilando su eficaz cumplimiento.
- VII. Coordinar la construcción de inmuebles y monumentos municipales.
- VIII. Administrar, conforme al reglamento correspondiente, el proceso de expedición de licencias en materia de construcción.
- IX. Difundir la observancia de las normas técnicas de construcción y seguridad de edificaciones, así como de la infraestructura y aprovechamiento del suelo municipal
- X. Elaborar el programa Operativo Anual de la obra pública, en base a las prioridades del Plan de Desarrollo Municipal.
- XI. Organizar, con base en las disposiciones legales y reglamentarias aplicables, los concursos de obra pública; proporcionando los apoyos que se requieran para su adecuada realización.
- XII. Dar cumplimiento a los convenios y acuerdos celebrados por el ayuntamiento con las instituciones federales, estatales o municipales, en el ámbito de su competencia.
- XIII. Las demás que le encomiende el Presidente Municipal, con base en las normas y disposiciones administrativas aplicables.

IV.1.13 Secretaría de Seguridad Pública y Tránsito Municipal

Preservar el orden y paz pública, mediante la prevención de los delitos; la investigación y persecución para hacerla efectiva, así como la sanción de las infracciones administrativas, con fundamento en las leyes, reglamentos, planes y programas en materia de seguridad pública y tránsito municipal.

Conforme a la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, estará a cargo del Presidente Municipal, la cual delegará en una persona que no podrá ser miembro del Ayuntamiento, y cuya competencia será la que establezca el reglamento respectivo, siendo:

- I. Elaborar y cumplir con 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;
- VII. Participar, coordinarse y dirigir, en su caso, las acciones que en materia de coordinación interinstitucional con autoridades federales, estatales y municipales, en materia de seguridad pública;
- VIII. Dirigir las acciones operativas de seguridad pública y tránsito municipal, para la prevención de conductas delictivas e infracciones;
- IX. Instrumentar las acciones de seguridad pública y tránsito municipal para se lleven a cabo conforme a resultados, informes y estadísticas delictivas del municipio;
- X. Informar al Consejo Estatal de Seguridad Pública, sobre movimientos o bajas de personal operativo, así como de vehículos, armamentos, municiones y equipo de la corporación para los efectos legales y administrativos que correspondan;
- XI. Denunciar ante las autoridades competentes, el extravío o robo de armamento y equipo de trabajo asignado al personal operativo, para los efectos legales y administrativos que correspondan;

- XII. Implementar los procedimientos relativos a la carrera policial, profesionalización y régimen disciplinario aplicables al personal operativo y administrativo; y verificar que se lleven a cabo conforme a la normatividad vigente en la materia;
- XIII. Ejecutar las disposiciones, que en uso de su competencia y facultades, dicte el Ayuntamiento o el Presidente Municipal; así como las recomendaciones que emita el Consejo Estatal o Municipal de Seguridad Pública, y
- XIV. 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.

IV.1.14 Secretaría de Desarrollo Social

Es la dependencia encargada de: planear, implementar, vigilar, evaluar programas y estrategias para el fortalecimiento y desarrollo del bienestar social, implementando políticas públicas encaminadas a la protección y apoyo de los grupos sociales vulnerables.

- I. Impulsar y promover programas y proyectos educativos, culturales, de salud, recreativos y deportivos, con la participación de los sectores público, social y privado;
- II. Establecer mecanismos y esquemas de participación ciudadana en el diseño e integración de diagnósticos y programas educativos, culturales, de salud, recreativos y deportivos;
- III. Propiciar y fortalecer la participación ciudadana en los consejos de participación social, a fin de diseñar y elaborar programas y proyectos de prioridad, pertenencia, factibilidad e impacto social;

- IV. Diseñar y elaborar programas sociales con perspectiva de equidad de género, y darles seguimiento en su ejecución;
- V. Impulsar el rescate, preservación y difusión de la cultura e historia del municipio;
- VI. Propiciar y proponer al Presidente Municipal la celebración de convenios o acuerdos de colaboración en materia de educación, cultura, salud, recreación y deporte;
- VII. Administrar los recursos destinados a programas sociales;
- VIII. Establecer los lineamientos para acceder a los apoyos de los programas sociales;
- IX. Las demás que disponga el Presidente Municipal y las leyes, reglamentos o disposiciones administrativas en la materia.

IV.1.15 Secretaría de Desarrollo Sustentable

Diseñar, dirigir, implementar y supervisar políticas públicas para el desarrollo económico, urbano, rural y agropecuario, en un marco de sustentabilidad ambiental del municipio, para lo cual contará con las atribuciones siguientes:

- I. Implementar la política económica para el desarrollo de los diferentes sectores productivos del municipio, buscando incrementar la productividad y competitividad de los diferentes agentes económicos, en congruencia con un medio ambiente sano y una ciudad ordenada.
- II. Dirigir y coordinar la gestión de recursos estatales, federales y particulares para la ejecución de proyectos específicos de desarrollo urbano, desarrollo económico, desarrollo rural, agropecuario y ecología.
- III. Proponer y dirigir mecanismos que mantengan la constante comunicación con sectores productivos, organismos, asociaciones, cámaras, colegios y organismos intermedios involucrados en el desarrollo económico, urbano,

- rural, agropecuario y la ecología del municipio, para identificar áreas de oportunidad.
- IV. Promover las características, ventajas y beneficios del municipio a nivel nacional e internacional para promover la inversión y el turismo.
 - V. Dirigir el desarrollo urbano sustentable del municipio, mediante la planeación y control del uso y ocupación del suelo, en apego a la normatividad aplicable.
 - VI. Ejercer las atribuciones que en materia de planificación urbana y zonificación, consignan a favor de los municipios en el artículo 115 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, preceptos consignados en el Código Urbano vigente en el estado y demás disposiciones legales y reglamentarias.
 - VII. Determinar y dar seguimiento a la elaboración y actualización de los planes municipales de desarrollo urbano a fin de darlos a conocer a la ciudadanía.
 - VIII. Vigilar el cumplimiento del marco legal, planes y programas de desarrollo urbano, mediante la autorización de los trámites y emisión de los dictámenes técnicos en la materia en el ámbito municipal.
 - IX. Identificar zonas, edificaciones o elementos de valor histórico y/o cultural de acuerdo a los lineamientos de conservación y uso de las zonas reconocidas como patrimonio cultural.
 - X. Emitir el dictamen técnico requerido para la autorización de venta provisional de lotes y para la entrega-recepción por parte del Ayuntamiento.
 - XI. Emitir el dictamen técnico para la aplicación de las Normas Técnicas Complementarias para colonias o fraccionamientos.
 - XII. Emitir opiniones técnicas al Ayuntamiento sobre modificaciones al instrumento de planeación urbana vigente.
 - XIII. Determinar las políticas ambientales para la preservación de los ecosistemas.
 - XIV. Coordinar las acciones de planificación sobre uso y ocupación del suelo, así como de las reservas territoriales municipales, con las instancias gubernamentales correspondientes.

- XV. Aprobar las declaratorias de reservas, destinos y usos que se deriven de los planes parciales y sectoriales, y someterlas al ejecutivo del estado para su publicación, a través del Ayuntamiento
- XVI. Proponer al Ayuntamiento los espacios que deban ser considerados como áreas naturales protegidas de jurisdicción municipal, elaborar los estudios técnicos justificativos, la propuesta de declaratoria, el programa de manejo y participar en su administración y vigilancia.
- XVII. Contribuir a la preservación de la biodiversidad y al aprovechamiento sustentable de los recursos naturales presentes en el territorio del municipio, administrando las áreas naturales protegidas que le sean asignadas.
- XVIII. Emitir respuestas, informes y dictámenes, así como generar diagnósticos, en materia ambiental.
- XIX. Resolver o remitir a las instancias correspondientes, las denuncias efectuadas en materia de deterioro ambiental, y
- XX. Las demás que se encuentren establecidas en ordenamientos jurídicos o disposiciones administrativas en la materia.

IV.1.16 Unidad Municipal de Protección Civil

Es el órgano que tiene por objetivo, llevar a cabo la formulación, ejecución y seguimiento de las estrategias y acciones de protección civil en el ámbito municipal. Sus atribuciones son las siguientes:

- I. Prevenir y controlar, mediante la organización de un primer nivel de respuesta, las emergencias y contingencias que se presenten en el municipio;
- II. Establecer las medidas de seguridad necesarias e imponer las sanciones correspondientes por infracciones a la Ley de Protección Civil del Estado de Querétaro y a los reglamentos respectivos;
- III. Ejecutar las políticas y decisiones adoptadas por el respectivo Consejo Municipal de Protección Civil;

- IV. Promover y difundir, en el ámbito de su competencia, la cultura de la protección civil entre la sociedad;
- V. Coordinar y supervisar el desempeño de los grupos voluntarios del municipio, previamente registrados ante la Unidad Estatal de Protección Civil, conforme a la normatividad aplicable;
- VI. Presentar al Consejo Municipal, los proyectos de reformas a los reglamentos municipales relacionados con la protección civil;
- VII. Solicitar el apoyo de la Unidad Estatal de Protección Civil, cuando sea necesario;
- VIII. Elaborar y actualizar el atlas municipal de riesgos;
- IX. Remitir mensualmente a la Unidad Estatal de Protección Civil, la actualización de la información del Atlas Municipal de Riesgos, para la actualización del Atlas Estatal de Riesgos; de igual manera, deberán remitir un informe mensual de sus actividades, conforme al formato que para ello establezca la Unidad Estatal de Protección Civil;
- X. Coadyuvar con la Unidad Estatal de Protección Civil, en el seguimiento y coordinación de las acciones de prevención, auxilio y recuperación que se realicen ante emergencias y desastres;
- XI. Vigilar la elaboración de un Programa Interno de Protección Civil, en todos los inmuebles públicos y privados localizados en la circunscripción municipal;
- XII. Presentar ante el respectivo Consejo Municipal, la propuesta del Programa Municipal de Protección Civil, así como de los planes y programas básicos que de él se desprendan;
- XIII. Coordinarse con las autoridades estatales y de los municipios colindantes, con los sectores privado y social y con la población en general, para prevenir y controlar situaciones de emergencia;
- XIV. Elaborar y mantener actualizado el inventario de recursos humanos y materiales disponibles y susceptibles de movilización en caso de emergencia; solicitando para ello la información necesaria a las instancias de los sectores público, privado y social;

- XV. Aplicar el procedimiento administrativo establecido en la Ley de Protección Civil del Estado de Querétaro, a fin de requerir a los directores, administradores, propietarios o poseedores de establecimientos, negocios o industrias, así como a los organizadores o responsables de eventos y quema de artificios pirotécnicos, para que proporcionen la información y documentación necesaria para evaluar el riesgo ante la eventualidad de algún desastre;
- XVI. Practicar visitas periódicas de verificación a los locales o establecimientos, por medio del personal debidamente autorizado y acreditado, basándose en la normatividad correspondiente;
- XVII. Establecer en el municipio, las medidas ejecutoras necesarias e imponer las sanciones correspondientes por infracciones a la Ley de Protección Civil del Estado de Querétaro y sus reglamentos;
- XVIII. Ejecutar por sí o en coordinación con las autoridades estatales, acciones para la prevención de riesgos, emergencias y desastres en los centros de población y asentamientos humanos; y
- XIX. Las demás funciones afines a las anteriores que le confiera el Ayuntamiento, así como Ley de Protección Civil del Estado de Querétaro y otros ordenamientos jurídicos aplicables, además de las que se determinen por acuerdos y resoluciones del Consejo Municipal.³⁴

IV.1.17 Delegaciones y Subdelegaciones

Las Delegaciones y Subdelegaciones Municipales tienen como objetivo principal el de auxiliar y coadyuvar con el Ayuntamiento y el Presidente Municipal en su gestión administrativa, además de propiciar la participación social en la planeación, programación, ejecución y evaluación de programas, proyectos o acciones dentro de su demarcación territorial asignada, fortaleciendo la gobernabilidad del municipio, y dentro de sus atribuciones, además de las que se encuentran en la LOMEQ, están:

³⁴ <http://www.legislaturaqueretaro.gob.mx/repositorios.aspx?s=30&p=11>

- I. Participar en el Consejo de Participación Social y demás consejos o comités que por su propósito se relacionen con su función;
- II. Vigilar y en su caso reportar a las dependencias correspondientes sobre los servicios públicos que proporciona el gobierno municipal;
- III. Llevar a cabo acciones de seguridad pública preventiva, con la finalidad de preservar el orden y la paz social en su demarcación asignada;
- IV. Recibir, canalizar y dar seguimiento a las peticiones o demandas de los habitantes de la delegación o subdelegación;
- V. Coadyuvar y coordinarse con las demás dependencias u organismos del gobierno municipal, a fin de difundir los programas, proyectos, eventos, actividades, servicios y trámites que se otorgan a los habitantes de la delegación o subdelegación, y
- VI. Las demás que establezca el Ayuntamiento, Presidente Municipal, leyes, reglamentos o disposiciones administrativas.

IV.1.18 Instituto Municipal de la Mujer

Es el organismo encargado de impulsar y apoyar la aplicación de las políticas, estrategias y acciones, dirigidas al desarrollo de las mujeres del municipio, a fin de lograr su plena participación en los ámbitos económico, político, social, cultural, laboral y educativo, para mejorar su condición social en un marco de equidad entre los géneros. Cabe mencionar que el Instituto Nacional de las Mujeres IN-Mujeres, dentro de sus políticas y lineamientos propone que la naturaleza de creación de los Institutos Municipales de la Mujer sean organismos descentralizados, a efecto de que puedan tener acceso a programas y obtener mayores recursos materiales y económicos para la implementación de políticas públicas en materia de equidad e igualdad de género.

Para dar cumplimiento a lo anterior, contará con las siguientes atribuciones:

- I. Promover la perspectiva de género mediante la participación de las mujeres en la toma de decisiones respecto del diseño de los planes y los programas de gobierno municipal;
- II. Coadyuvar con el municipio para integrar el apartado relativo al programa operativo anual de acciones gubernamentales en favor de las mujeres, que deberá contemplar sus necesidades básicas en materia de trabajo, salud, educación, cultura, participación política, desarrollo y todas aquellas en las cuales la mujer deba tener una participación efectiva;
- III. Fungir como órgano de apoyo del Ayuntamiento en lo referente a las mujeres y a la equidad de género;
- IV. Apoyar a las y los representantes del Municipio ante las autoridades estatales y con la instancia de las mujeres en la Entidad Federativa para tratar todo lo referente a los programas dirigidos a las mujeres y lograr la equidad de género;
- V. En su caso, aplicar las acciones contenidas en el Programa Estatal de la Mujer;
- VI. Promover la celebración de convenios con perspectiva de género entre el Ayuntamiento y otras autoridades que coadyuven en el logro de sus objetivos;
- VII. Promover y concertar acciones, apoyos y colaboraciones con los sectores social y privado, como método para unir esfuerzos participativos en favor de una política de género de igualdad entre mujeres y hombres;
- VIII. Coordinar los trabajos del tema de mujeres, entre el municipio o ayuntamiento con el Gobierno del Estado, a fin de asegurar la disposición de datos, estadísticas, indicadores y registro en los que se identifique por separado información sobre hombres y mujeres, base fundamental para la elaboración de diagnósticos municipales, regionales y del Estado;
- IX. Instrumentar acciones tendientes a abatir las inequidades en las condiciones en que se encuentran las mujeres;
- X. Promover la capacitación y actualización de servidores públicos responsables de emitir políticas públicas de cada sector del Municipio, sobre herramientas y

- procedimientos para incorporar la perspectiva de género en la planeación local y los procesos de programación presupuestal;
- XI. Brindar orientación a las mujeres del municipio que así lo requieran por haber sido víctimas de violencia, maltrato o cualquier otra afección tendiente a discriminarlas por razón de su condición;
 - XII. Promover ante las autoridades del sector salud, los servicios de salud antes, durante y después del embarazo, así como promover campañas de prevención y atención de cáncer de mama y cérvicouterino;
 - XIII. Impulsar la realización de programas de atención para la mujer de la tercera edad y otros grupos vulnerables;
 - XIV. Promover, ante la instancia que corresponda, las modificaciones pertinentes a la legislación estatal o a la reglamentación municipal, a fin de asegurar el marco legal que garantice la igualdad de oportunidades en materia de educación, salud, capacitación, ejercicio de derechos, trabajo y remuneración;
 - XV. Estimular la capacidad productiva de la mujer;
 - XVI. Promover la elaboración de programas que fortalezcan la familia como ámbito de promoción de la igualdad de derechos, oportunidades y responsabilidades sin distinción de sexo;
 - XVII. Coadyuvar en el combate y eliminación de todas las formas de violencia contra las mujeres, dentro o fuera de la familia;
 - XVIII. Diseñar los mecanismos para el cumplimiento y vigilancia de las políticas de apoyo a la participación de las mujeres en los diversos ámbitos del desarrollo municipal;
 - XIX. Las demás que le confieran su Reglamento Interno y las demás disposiciones aplicables en la materia³⁵.

IV.1.19 Instituto Municipal de Planeación

Tiene por objeto llevar a cabo la formulación del proceso de investigación y planeación estratégica para el desarrollo integral del municipio, con base en el

³⁵ Instituto Nacional de la Mujer, INMUJ.

diseño y aplicación de las políticas públicas, a través de la concurrencia de los sectores público, privado y social del municipio. Para lo cual contará con las siguientes atribuciones:

- I. Orientar el desarrollo del Municipio a través de la coordinación de los sistemas municipales de Planeación Participativa, Programación, Información Geográfica y Estadística, y Gestión Basada en Resultados;
- II. Realizar estudios prospectivos sobre la evolución de los fenómenos de carácter territorial, ambiental, demográfico y urbano en el ámbito del municipio;
- III. Incorporar a la Administración Pública Municipal modelos de gestión estratégica institucional de largo plazo.
- IV. Llevar a cabo el proceso de coordinación interinstitucional municipal, para el diseño y elaboración del Programa de Movilidad Urbana Sustentable.
- V. Establecer los mecanismos de coordinación y trabajo con las dependencias de la administración municipal, así como con los organismos privados y asociaciones civiles y no gubernamentales, para la integración del Plan de Gestión Ambiental del municipio.
- VI. Proponer al Ayuntamiento y al Presidente Municipal las propuestas de reforma a las disposiciones reglamentarias y administrativas en materia de planeación institucional que se requieran, para el eficaz cumplimiento del Plan Municipal de Desarrollo y de los programas sectoriales de la Administración Pública Municipal;
- VII. Proponer al Ayuntamiento, con base en estudios y proyectos específicos, el ordenamiento de los asentamientos humanos, así como los usos, reservas y destinos de tierras, aguas y bosques; que garanticen la regulación de los mismos, y permitan acciones planeadas y coordinadas a nivel municipal y regional;
- VIII. Coordinar los trabajos del Comité de Planeación para el Desarrollo del Municipio (COPLADEM), en los términos que señale la normatividad aplicable;

- IX. Promover y participar en acuerdos de coordinación con otros municipios, en materia metropolitana.
- X. Incorporar la participación ciudadana en el proceso de planeación, para la formulación y seguimiento de los planes y programas del gobierno municipal, con base en principios de: integralidad, congruencia y pertinencia social.
- XI. Recibir propuestas de colegios de profesionistas, así como de los sectores social y privado, para el mejoramiento de los objetivos y procesos de trabajo del Instituto;
- XII. Brindar en los términos establecidos por la normatividad administrativa aplicable, la asesoría requerida por las instituciones públicas, privadas o sociales que lo soliciten, sobre los temas o asuntos de su competencia;
- XIII. Ofrecer al público usuario los servicios de información y productos que genere el Instituto a través de los diferentes medios establecidos para tal fin.
- XIV. Informar al Presidente Municipal y al Ayuntamiento, a través del titular del organismo, sobre los resultados alcanzados en el desarrollo de los programas de trabajo a su cargo;
- XV. Las demás que determine el Ayuntamiento y las disposiciones legales aplicables.

IV.1.20 Instituto Municipal de la Juventud

El Instituto Municipal de la Juventud es el organismo encargado de promover iniciativas, programas y servicios orientados al fomento de la participación del joven en la sociedad; impulsando el desarrollo de sus capacidades productivas, culturales, educativas, cívicas, deportivas, e interculturales.

Por lo que sus atribuciones sustantivas son:

- I. Coadyuvar con el Ayuntamiento en la planeación y programación de las políticas públicas encaminadas al desarrollo de la juventud.

- II. Actuar como órgano de consulta y asesoría de las dependencias y organismos del municipio, proveyendo información para la toma de decisiones e implementación de programas y acciones que incidan en el sector.
- III. Diseñar, difundir e implementar programas y eventos, en coordinación con las dependencias u organismos municipales, con la finalidad de fomentar la cultura, deporte y desarrollo personal de los jóvenes;
- IV. Elaborar mecanismos de participación de los jóvenes en actividades, programas, talleres o cursos, deportivos, culturales, educativos, medio ambiente y económicos, orientados a su desarrollo;
- V. Implementar programas altruistas que propicien la participación de los jóvenes, los cuales deben estar dirigidos a grupos vulnerables en el municipio;
- VI. Promover y orientar coordinadamente con las dependencias y entidades de la administración pública en el ámbito de sus respectivas competencias, las acciones destinadas a mejorar el nivel de vida de la juventud, así como sus expectativas dentro de la sociedad, la cultura y sus derechos.
- VII. Fungir como representante del Gobierno Municipal en materia de juventud, ante los Gobiernos Federal, Estatales y Municipales, organizaciones privadas, sociales y organismos internacionales, así como en las convenciones, encuentros y demás reuniones en las que se solicite la participación del gobierno municipal; y
- VIII. Las demás que establezca el Presidente Municipal, leyes, reglamentos o disposiciones administrativas en la materia

La Ley Orgánica Municipal para el Estado de Querétaro en el artículo 63 establece *“para la atención de los asuntos de los jóvenes, en cada municipio existirá un organismo público descentralizado, que presidirá la persona que designe el Ayuntamiento y que deberá ser un ciudadano no mayor de 25 años”*.³⁶

³⁶ <http://www.legislaturaqueretaro.gob.mx/repositorios.aspx?s=30&p=11>

IV.1.21 Sistema Municipal DIF

Prestar, de manera directa o coordinada con el Sistema DIF Estatal, asistencia social a la población con mayores rezagos; promoviendo su bienestar y el desarrollo integral de sus comunidades, a través de la implementación de programas, proyectos o acciones que coadyuven al desarrollo de sus capacidades sociales, técnicas y económicas; es el objetivo del Sistema Municipal para el Desarrollo Integral de la Familia SMDIF, y cuyas atribuciones son las siguientes:

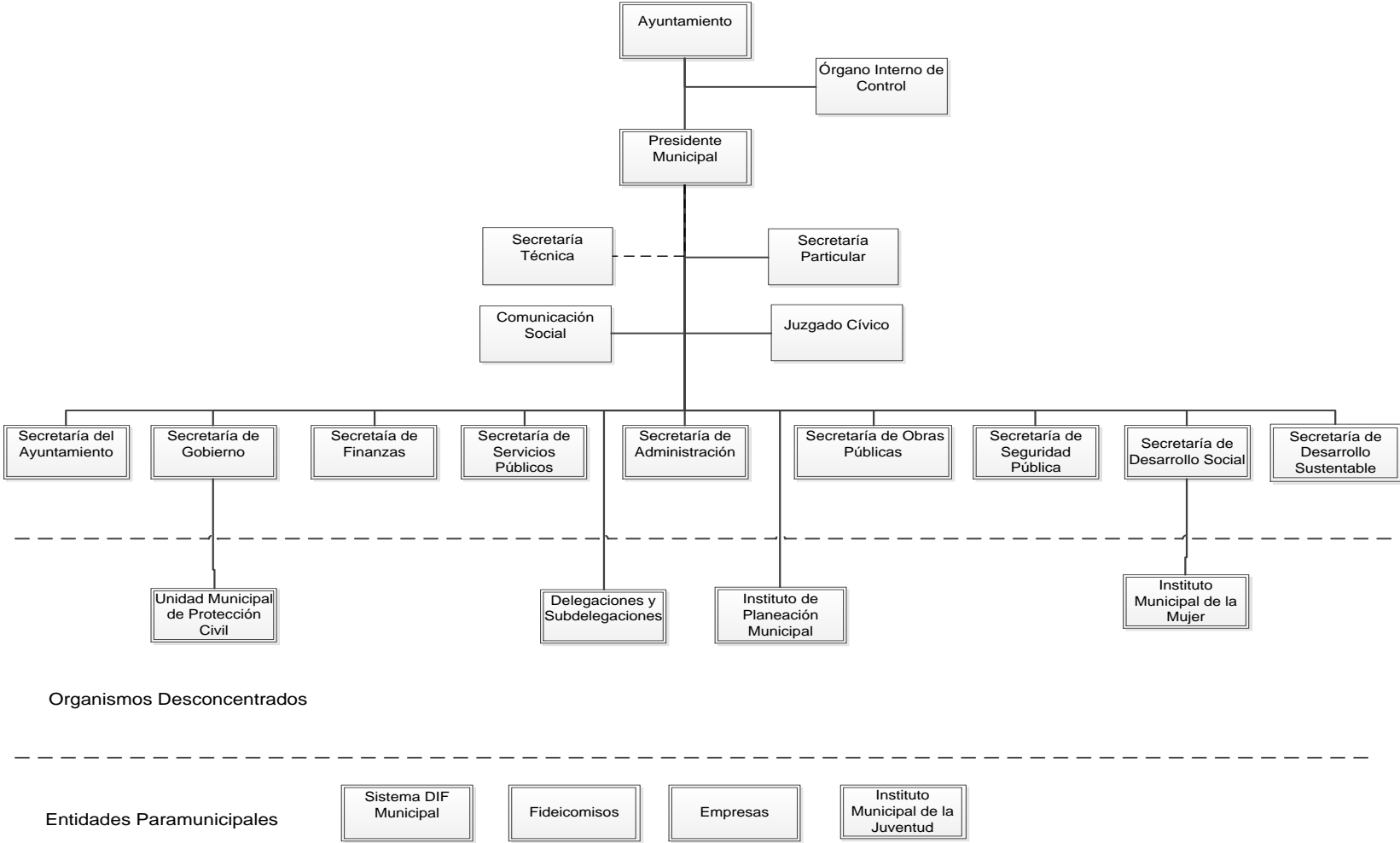
- I. Planear, programar, ejecutar, vigilar y evaluar el Programa de Asistencia Social del Municipio;
- II. Diseñar, desarrollar y ejecutar programas, proyectos y estrategias que fortalezcan el desarrollo integral de la persona, la familia y la comunidad en general; atendiendo a lo establecido en normas o ordenamientos administrativos de esta entidad, así como de los Sistemas Nacional o Estatal para el Desarrollo Integral de la Familia;
- III. Realizar estudios e investigaciones sobre los problemas de la familia, de los menores, de los adultos mayores y de las personas con capacidades diferentes;
- IV. Fomentar programas de nutrición, higiene y autocuidados entre la población general pero en particular con la más marginada;
- V. Coordinarse para coadyuvar con dependencias u organismos del orden federal o estatal para implementar acciones en temas de educación, vivienda y autoempleo, que favorezcan la integración y desarrollo social;
- VI. Otorgar orientación y asistencia jurídica y de orientación social a los menores, ancianos, personas con capacidades diferentes o en estado de abandono en el municipio;
- VII. Actuar con interés jurídico ante las autoridades y tribunales competentes, cuando se consideren afectados los derechos de; menores, adultos mayores, personas con capacidades diferentes y mujeres en estado de

embarazo, abandono, o víctimas de maltrato o marginación; siempre respetando las atribuciones o competencias de otros organismos;

- VIII. Auxiliar al Ministerio Público en la protección de personas con capacidades diferentes, adultos mayores abandonados;
- IX. Diseñar, implementar y vigilar programas, proyectos o acciones dirigidos a menores o adultos en la calle, personas discapacitadas, adultos mayores, y
- X. Las demás que las leyes, reglamentos y ordenamientos administrativos establezcan.³⁷

³⁷ <http://www.legislaturaqueretaro.gob.mx/repositorios.aspx?s=30&p=11>

IV.2. Municipio Urbano



IV.2.1 Presidencia Municipal

Las atribuciones son las establecidas en la clasificación para municipios de zona metropolitana del presente documento.

IV.2.2 Secretaría Particular

Las atribuciones son las establecidas en la clasificación para municipios de zona metropolitana del presente documento.

IV.2.3 Juzgado Cívico Municipal

Las atribuciones son las establecidas en la clasificación para municipios de zona metropolitana del presente documento.

IV.2.4 Comunicación Social

Las atribuciones son las establecidas en la clasificación para municipios de zona metropolitana del presente documento.

IV.2.5 Secretaría Técnica

Las atribuciones son las establecidas en la clasificación para municipios de zona metropolitana del presente documento.

IV.2.6 Órgano Interno de Control

Las atribuciones son las establecidas en la clasificación para municipios de zona metropolitana del presente documento.

IV.2.7 Unidad de Información Gubernamental

Las atribuciones son las establecidas en la clasificación para municipios de zona metropolitana del presente documento.

IV.2.8 Secretaría del Ayuntamiento

Las atribuciones son las establecidas en la clasificación para municipios de zona metropolitana del presente documento.

IV.2.9 Secretaría de Gobierno

Las atribuciones son las establecidas en la clasificación para municipios de zona metropolitana del presente documento.

IV.2.10 Secretaría de Servicios Públicos Municipales

Las atribuciones son las establecidas en la clasificación para municipios de zona metropolitana del presente documento.

IV.2.11 Secretaría de Administración

Las atribuciones son las establecidas en la clasificación para municipios de zona metropolitana del presente documento.

IV.2.12 Secretaría de Obras Públicas

Las atribuciones son las establecidas en la clasificación para municipios de zona metropolitana del presente documento.

IV.2.13 Secretaría de Seguridad Pública y Tránsito Municipal

Las atribuciones son las establecidas en la clasificación para municipios de zona metropolitana del presente documento.

IV.2.14 Secretaría de Desarrollo Social

Las atribuciones son las establecidas en la clasificación para municipios de zona metropolitana del presente documento.

IV.2.15 Secretaría de Desarrollo Sustentable

Las atribuciones son las establecidas en la clasificación para municipios de zona metropolitana del presente documento.

IV.2.16 Unidad Municipal de Protección Civil

Las atribuciones son las establecidas en la clasificación para municipios de zona metropolitana del presente documento.

IV.2.17 Delegaciones y Subdelegaciones

Las atribuciones son las establecidas en la clasificación para municipios de zona metropolitana del presente documento.

IV.2.18 Instituto Municipal de la Mujer

Las atribuciones son las establecidas en la clasificación para municipios de zona metropolitana del presente documento.

IV.2.19 Instituto de Planeación Municipal

Las atribuciones son las establecidas en la clasificación para municipios de zona metropolitana del presente documento.

Solamente no habrá que considerar lo referente al tema metropolitano.

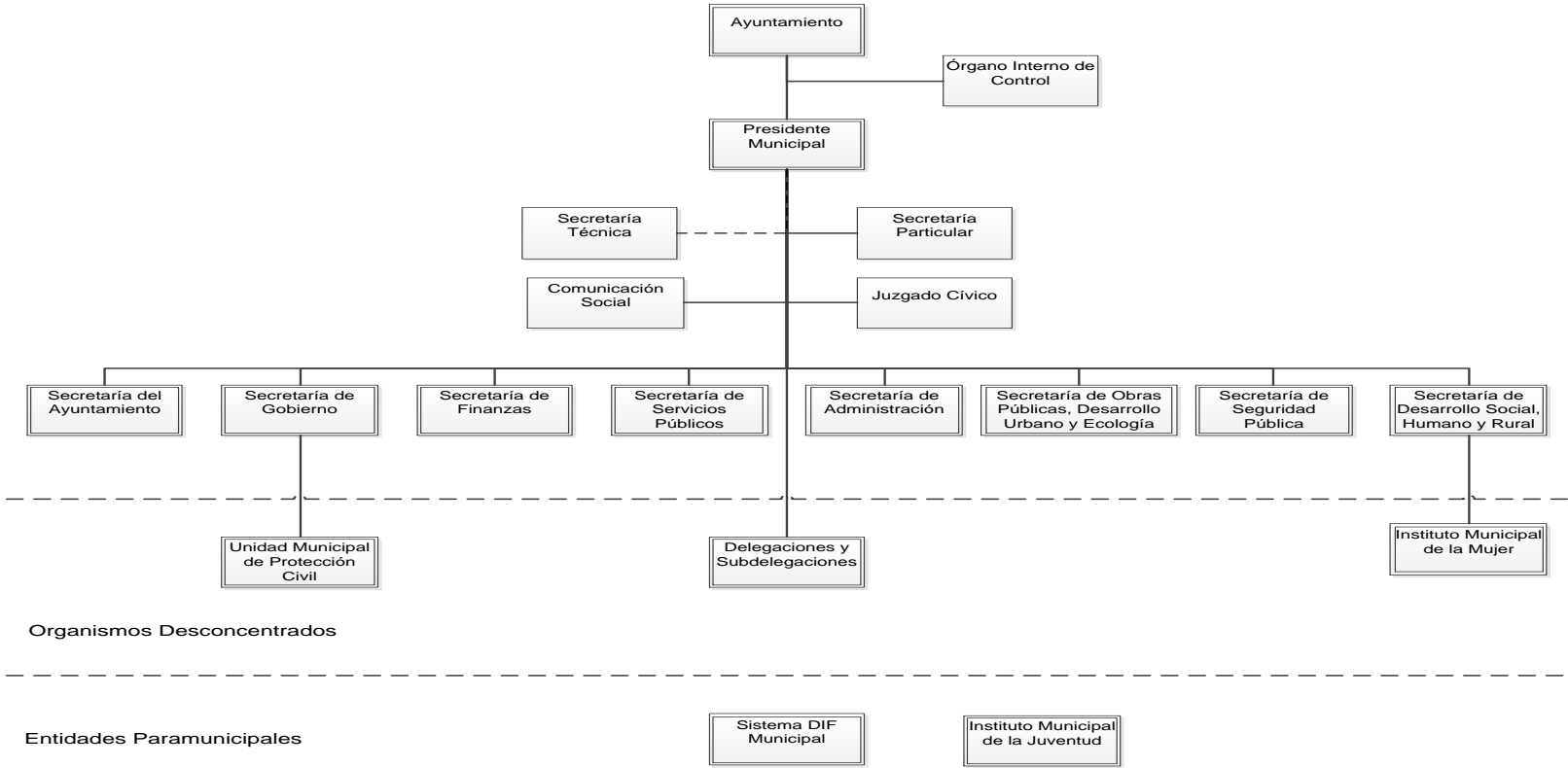
IV.2.20 Instituto Municipal de la Juventud

Las atribuciones son las establecidas en la clasificación para municipios de zona metropolitana del presente documento.

IV.2.21 Sistema Municipal DIF

Las atribuciones son las establecidas en la clasificación para municipios de zona metropolitana del presente documento.

IV.3 Municipio Semiurbano



IV.3.1 Presidencia Municipal

Las atribuciones son las establecidas en la clasificación para municipios de zona metropolitana del presente documento.

IV.3.2 Secretaría Particular

Las atribuciones son las establecidas en la clasificación para municipios de zona metropolitana del presente documento.

IV.3.3 Juzgado Cívico Municipal

Las atribuciones son las establecidas en la clasificación para municipios de zona metropolitana del presente documento.

IV.3.4 Comunicación Social

Las atribuciones son las establecidas en la clasificación para municipios de zona metropolitana del presente documento.

IV.3.5 Secretaría Técnica

Las atribuciones son las establecidas en la clasificación para municipios de zona metropolitana del presente documento.

IV.3.6 Órgano Interno de Control

Las atribuciones son las establecidas en la clasificación para municipios de zona metropolitana del presente documento.

IV.3.7 Unidad de Información Gubernamental

Las atribuciones son las establecidas en la clasificación para municipios de zona metropolitana del presente documento.

IV.3.8 Secretaría del Ayuntamiento

Las atribuciones son las establecidas en la clasificación para municipios de zona metropolitana del presente documento.

IV.3.9 Secretaría de Gobierno

Las atribuciones son las establecidas en la clasificación para municipios de zona metropolitana del presente documento.

IV.3.10 Secretaría de Finanzas

Las atribuciones son las establecidas en la clasificación para municipios de zona metropolitana del presente documento.

IV.3.11 Secretaría de Servicios Públicos Municipales

Las atribuciones son las establecidas en la clasificación para municipios de zona metropolitana del presente documento.

IV.3.12 Secretaría de Administración

Las atribuciones son las establecidas en la clasificación para municipios de zona metropolitana del presente documento.

IV.3.13 Secretaría de Obras Públicas, Desarrollo Urbano y Ecología

Formular, dirigir, ejecutar y evaluar los planes, programas y proyectos de ecología, desarrollo urbano y obras públicas municipales, bajo principios de: legalidad, eficiencia, transparencia y congruencia social.

- I. Formular los planes, programas y proyectos técnicos en materia de desarrollo urbano, en el ámbito municipal
- II. Coadyuvar con la dirección de catastro en el estado en la identificación, registro y valuación catastral en el territorio municipal.
- III. Celebrar los convenios administrativos que por acuerdo del presidente municipal, le sean encomendados.
- IV. Proponer las políticas y programas relativos a la construcción y mantenimiento de las obras públicas.
- V. Formular los criterios y procedimientos para el seguimiento y evaluación de la programación y ejecución de la obra pública municipal, con base en las disposiciones normativas en la materia.
- VI. Dirigir, coordinar y evaluar la ejecución de los programas de construcción y reparación de las obras públicas a su cargo.
- VII. Establecer coordinación eficaz con las dependencias involucradas, para la elaboración de los proyectos y presupuestos de las obras públicas municipales.
- VIII. Expedir las bases a que deben ajustarse los concursos para la adjudicación de los contratos de obras públicas, vigilando su eficaz cumplimiento.
- IX. Coordinar la construcción de inmuebles y monumentos municipales.
- X. Establecer estrategias y mecanismos de participación ciudadana en la formulación, revisión y control de los planes, programas y proyectos de ordenamiento territorial y desarrollo urbano en el ámbito municipal.
- XI. Emitir, con base en el reglamento municipal correspondiente, los lineamientos técnicos y administrativos en materia de: aprovechamiento, cambio y uso del suelo, así como lotificación y sembrado de viviendas.

- XII. Administrar, conforme al reglamento correspondiente, el proceso de expedición de licencias en materia de construcción.
- XIII. Emitir opinión técnica, en coordinación con las dependencias implicadas, sobre las licencias de ejecución de obras de urbanización, ventas provisionales, autorización definitiva y recepción de fraccionamientos.
- XIV. Difundir la observancia de las normas técnicas de construcción y seguridad de edificaciones, así como de la infraestructura y aprovechamiento del suelo municipal
- XV. Gestionar y promover programas orientados al mejoramiento de la vivienda rural, así como al embellecimiento de la imagen urbana.
- XVI. Autorizar y expedir, con base en el reglamento correspondiente, los permisos para la instalación de anuncios en la vía pública, por parte de los particulares.
- XVII. Elaborar el programa Operativo Anual de la obra pública, en base a las prioridades del Plan de Desarrollo Municipal.
- XVIII. Organizar, con base en las disposiciones legales y reglamentarias aplicables, los concursos de obra pública; proporcionando los apoyos que se requieran para su adecuada realización.
- XIX. Dar cumplimiento a los convenios y acuerdos celebrados por el ayuntamiento con las instituciones federales, estatales o municipales, en el ámbito de su competencia.
- XX. Las demás que le encomiende el presidente municipal, con base en las normas y disposiciones administrativas aplicables.

IV.3.14 Secretaría de Seguridad Pública y Tránsito Municipal

Las atribuciones son las establecidas en la clasificación para municipios de zona metropolitana del presente documento.

IV.3.15 Secretaría de Desarrollo Social, Humano y Rural

Es la dependencia encargada de: planear, implementar, vigilar, evaluar programas y estrategias para el fortalecimiento de las capacidades económicas, productivas y sociales de las comunidades urbanas y rurales del municipio. Por lo que sus funciones sustantivas son las siguientes:

- I. Impulsar y promover programas y proyectos educativos, culturales, de salud, recreativos y deportivos, con la participación de los sectores público, social y privado;
- II. Establecer mecanismos y esquemas de participación ciudadana en el diseño e integración de diagnósticos y programas educativos, culturales, de salud, recreativos y deportivos;
- III. Propiciar y fortalecer la participación ciudadana en los consejos de participación social, a fin de diseñar y elaborar programas y proyectos de prioridad, pertenencia, factibilidad e impacto social;
- IV. Diseñar y elaborar programas sociales con perspectiva de equidad de género, y darles seguimiento en su ejecución;
- V. Impulsar el rescate, preservación y difusión de la cultura e historia del municipio;
- VI. Propiciar y proponer al Presidente Municipal la celebración de convenios o acuerdos de colaboración en materia de educación, cultura, salud, recreación y deporte;
- VII. Administrar los recursos destinados a programas sociales;
- VIII. Establecer los lineamientos para acceder a los apoyos de los programas sociales;
- IX. Impulsar y promover programas y proyectos agropecuarios, con la participación de los sectores público, social y privado;
- X. Establecer mecanismos y esquemas de participación ciudadana en el diseño e integración de diagnósticos y programas agropecuarios;

- XI. Integrar el Consejo Municipal de Desarrollo Rural, en el que exista la participación social y económica de los productores del municipio;
- XII. Diseñar y administrar el sistema de recepción, gestión y seguimiento de solicitudes para la obtención de apoyos o recursos federales o estatales para el fortalecimiento del campo;
- XIII. Implementar, en coordinación y con el apoyo de los gobiernos Federal y Estatal, estrategias de asistencia técnica, asesoría, capacitación e información, sobre temas agropecuarios tales como, producción, innovación tecnológica, financiamiento y sanidad, y
- XIV. Las demás que disponga el Presidente Municipal y las leyes, reglamentos o disposiciones administrativas en la materia.

IV.3.16 Unidad Municipal de Protección Civil

Las atribuciones son las establecidas en la clasificación para municipios de zona metropolitana del presente documento.

IV.3.17 Delegaciones y Subdelegaciones

Las atribuciones son las establecidas en la clasificación para municipios de zona metropolitana del presente documento.

IV.3.18 Instituto Municipal de la Mujer

Las atribuciones son las establecidas en la clasificación para municipios de zona metropolitana del presente documento.

IV.3.19 Instituto Municipal de la Juventud

Las atribuciones son las establecidas en la clasificación para municipios de zona metropolitana del presente documento.

IV.3.20 Instituto de Planeación Municipal

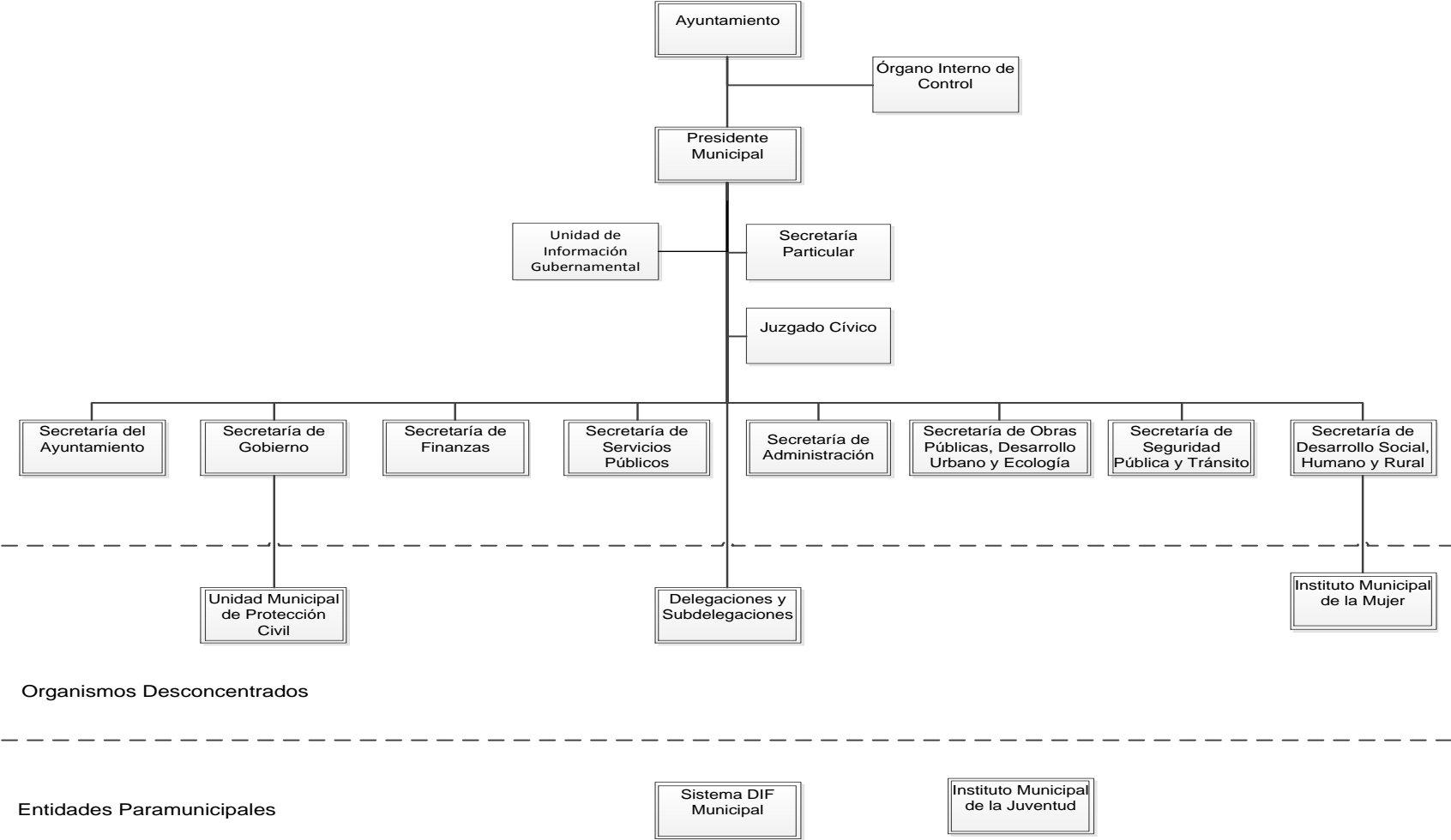
Las atribuciones son las establecidas en la clasificación para municipios de zona metropolitana del presente documento.

Solamente no habrá que considerar lo referente al tema metropolitano.

IV.3.21 Sistema Municipal DIF

Las atribuciones son las establecidas en la clasificación para municipios de zona metropolitana del presente documento.

IV.4 Municipio Rural



IV.4.1 Presidencia Municipal

Las atribuciones son las establecidas en la clasificación para municipios de zona metropolitana del presente documento.

IV.4.2 Secretaría Particular

Las atribuciones son las establecidas en la clasificación para municipios de zona metropolitana del presente documento.

IV.4.3 Juzgado Cívico Municipal

Las atribuciones son las establecidas en la clasificación para municipios de zona metropolitana del presente documento.

IV.4.4 Órgano Interno de Control

Las atribuciones son las establecidas en la clasificación para municipios de zona metropolitana del presente documento.

IV.4.5 Unidad de Información Gubernamental

Las atribuciones son las establecidas en la clasificación para municipios de zona metropolitana del presente documento.

IV.4.6 Secretaría del Ayuntamiento

Las atribuciones son las establecidas en la clasificación para municipios de zona metropolitana del presente documento.

IV.4.7 Secretaría de Gobierno

Las atribuciones son las establecidas en la clasificación para municipios de zona metropolitana del presente documento.

IV.4.8 Secretaría de Finanzas

Las atribuciones son las establecidas en la clasificación para municipios de zona metropolitana del presente documento.

IV.4.9 Secretaría de Servicios Públicos Municipales

Las atribuciones son las establecidas en la clasificación para municipios de zona metropolitana del presente documento.

IV.4.10 Secretaría de Administración

Las atribuciones son las establecidas en la clasificación para municipios de zona metropolitana del presente documento.

IV.4.11 Secretaría de Obras Públicas, Desarrollo Urbano y Ecología

Las atribuciones son las establecidas en la clasificación para municipios semiurbanos del presente documento.

IV.4.12 Secretaría de Seguridad Pública y Tránsito Municipal

Las atribuciones son las establecidas en la clasificación para municipios de zona metropolitana del presente documento.

IV.4.13 Secretaría de Desarrollo Social, Humano y Rural

Las atribuciones son las establecidas en la clasificación para municipios semiurbanos del presente documento.

IV.4.14 Unidad Municipal de Protección Civil

Las atribuciones son las establecidas en la clasificación para municipios de zona metropolitana del presente documento.

IV.4.15 Delegaciones y Subdelegaciones

Las atribuciones son las establecidas en la clasificación para municipios de zona metropolitana del presente documento.

IV.4.16 Instituto Municipal de la Mujer

Las atribuciones son las establecidas en la clasificación para municipios de zona metropolitana del presente documento.

IV.4.17 Instituto Municipal de la Juventud

Las atribuciones son las establecidas en la clasificación para municipios de zona metropolitana del presente documento.

IV.4.18 Sistema Municipal DIF

Las atribuciones son las establecidas en la clasificación para municipios de zona metropolitana del presente documento.

Lo referente al tema de planeación municipal, es recomendable que se considere que alguna de las Dependencias u Órgano contemple dentro de sus atribuciones la formulación del proceso de investigación y planeación para el desarrollo integral del municipio, que considere el diseño y aplicación de políticas y acciones públicas, así como el seguimiento y evaluación de las mismas.

CONCLUSIONES

Un proceso de diseño organizacional requiere del análisis y estudio conjunto y experto de los agentes implicados a nivel de la toma de decisiones. Ello no sólo garantizará una propuesta pertinente, sino también objetiva por cuanto al propósito de realizar un diseño adecuado y funcional de la estructura orgánica del Municipio.

Aunado a lo anterior, se requiere de una buena administración de los recursos humanos, materiales, económicos y tecnológicos con los que se cuenta; con la finalidad de asegurar la eficiencia de sus operaciones, y la eficacia en sus resultados.

Será fundamental obtener la mayor información de los órganos o entidades que conforman la Administración Pública del Municipio, a través de documentación histórica, normas, leyes, reglamentos o manuales administrativos; siendo necesaria la integración de las opiniones y propuestas del público usuario de los servicios que presta el gobierno municipal.

El análisis o modificación de una estructura orgánica funcional no es una actividad única, o se da por entendido que las administraciones públicas municipales funcionarán de manera eficiente y eficaz, por lo que se requiere trabajar en otros aspectos clave, tales como: la profesionalización de los servidores públicos, el servicio profesional de carrera, la implementación, actualización y evaluación constante de los sistemas o procesos administrativos; la actualización del Reglamento Interior de la Administración Pública del municipio; la optimización de los recursos económicos; y, sobre todo, el fortalecimiento del sistema de recaudación fiscal.

Para los gobiernos municipales es fundamental mejorar la calidad de su organización funcional, coordinando todos los elementos que intervienen en ésta, a efecto de crear la base del desarrollo municipal.

Con base a lo dispuesto por la Ley Orgánica Municipal del Estado de Querétaro, resulta pertinente también, promover, ante el Poder Legislativo reformas en lo concerniente a las disposiciones sobre la organización de la Administración Pública Municipal, dado que actualmente se establece en dicha ley que los Ayuntamientos son los responsables de aprobar las disposiciones administrativas; y que en el caso de la estructura orgánica, ésta será aprobada por los Ayuntamientos, aunque no establece en qué momento se debe llevar a cabo dicha aprobación, siendo pertinente que establezca que al inicio de cada administración será responsabilidad el Ayuntamiento aprobar la estructura orgánica con la que trabajará.

Asimismo, es necesario incluir inclusión en dicha ley, como parte de la estructura mínima, el Órgano Interno de Control, la Unidad de Acceso a la Información Gubernamental, el Instituto de la Mujer y el órgano encargado de la Protección Civil; dado que las condiciones actuales de la realidad social así lo exigen.

Finalmente, resulta de elevado valor la existencia de la voluntad política tanto de los miembros del Ayuntamiento (Síndico y Regidores) como del Presidente Municipal, para que se promuevan y aprueben las adecuaciones a la estructura orgánica municipal, debiendo considerar sus indiscutibles beneficios en la administración de los recursos públicos (humanos, materiales, económicos y tecnológicos) y su impacto en la prestación de los servicios públicos de calidad, y diseño e implementación de políticas públicas para el bienestar de la sociedad.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICA

Administración Municipal, SEDESOL, México, D.F., 2010.

Censo de Población y Vivienda 2010, Síntesis Metodológica y Conceptual de la Infraestructura y Características del Entorno Urbano del Censo de Población y Vivienda 2010, Instituto Nacional de Estadística y Geografía INEGI, México, 2012.

Delimitación de Zonas Metropolitanas de México 2010, SEDESOL-CONAPO-INEGI, México, 2012.

GARRIDO del Toral Andrés, Apuntes de Derecho Administrativo I, México.

Guía para la Elaboración de Organigramas, Secretaría de la Contraloría General, Gobierno del Estado de Sonora, México, 2009.

Guía Técnica de Organización, Poder Ejecutivo del Estado de Querétaro, Talleres Gráficos del Gobierno del Estado, México, 2001.

Índice de Desarrollo Humano Municipal en México 2000-2005, Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, México, D.F., 2008.

VELAZQUEZ Arturo, El Modelo Burocrático de Max Weber: una revaloración de su pertinencia en épocas de crisis.

6 Pasos para organizar, gestionar eficazmente y profesionalizar los recursos humanos en las Administraciones Municipales”, INAFED, México, D.F., 2007.

DIRECCIONES ELECTRÓNICAS

<http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/index.htm>

<http://www.legislaturaqueretaro.gob.mx/repositorios.aspx?s=30&p=11>

<http://www.monografias.com/trabajos6/napro/napro.shtml>

<http://www.plazapublica.com.gt/content/el-concepto-de-administracion-publica>

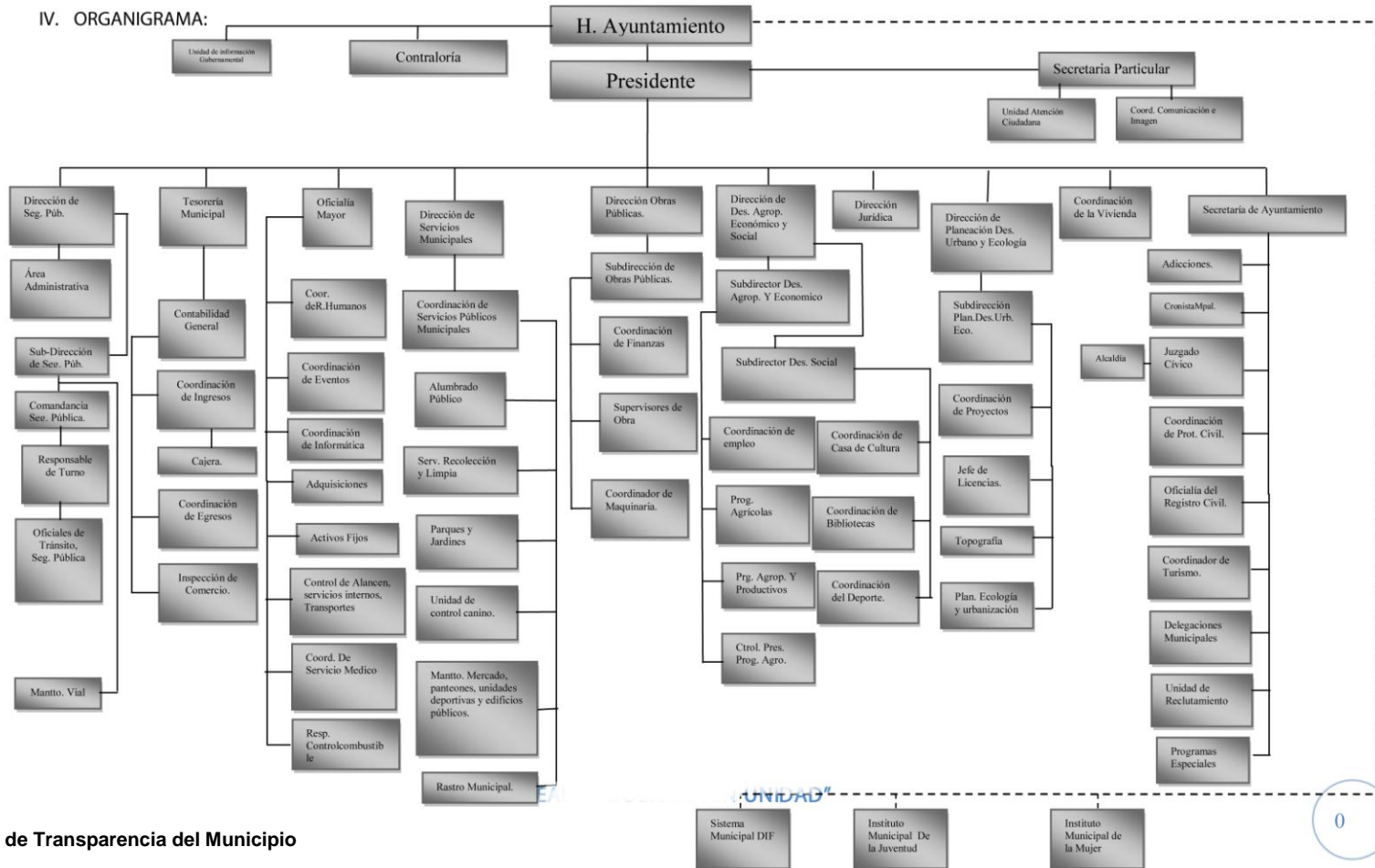
<http://es.wikipedia.org/wiki/Organizaci%C3%B3n>

APÉNDICES

Municipio de Amealco de Bonfil

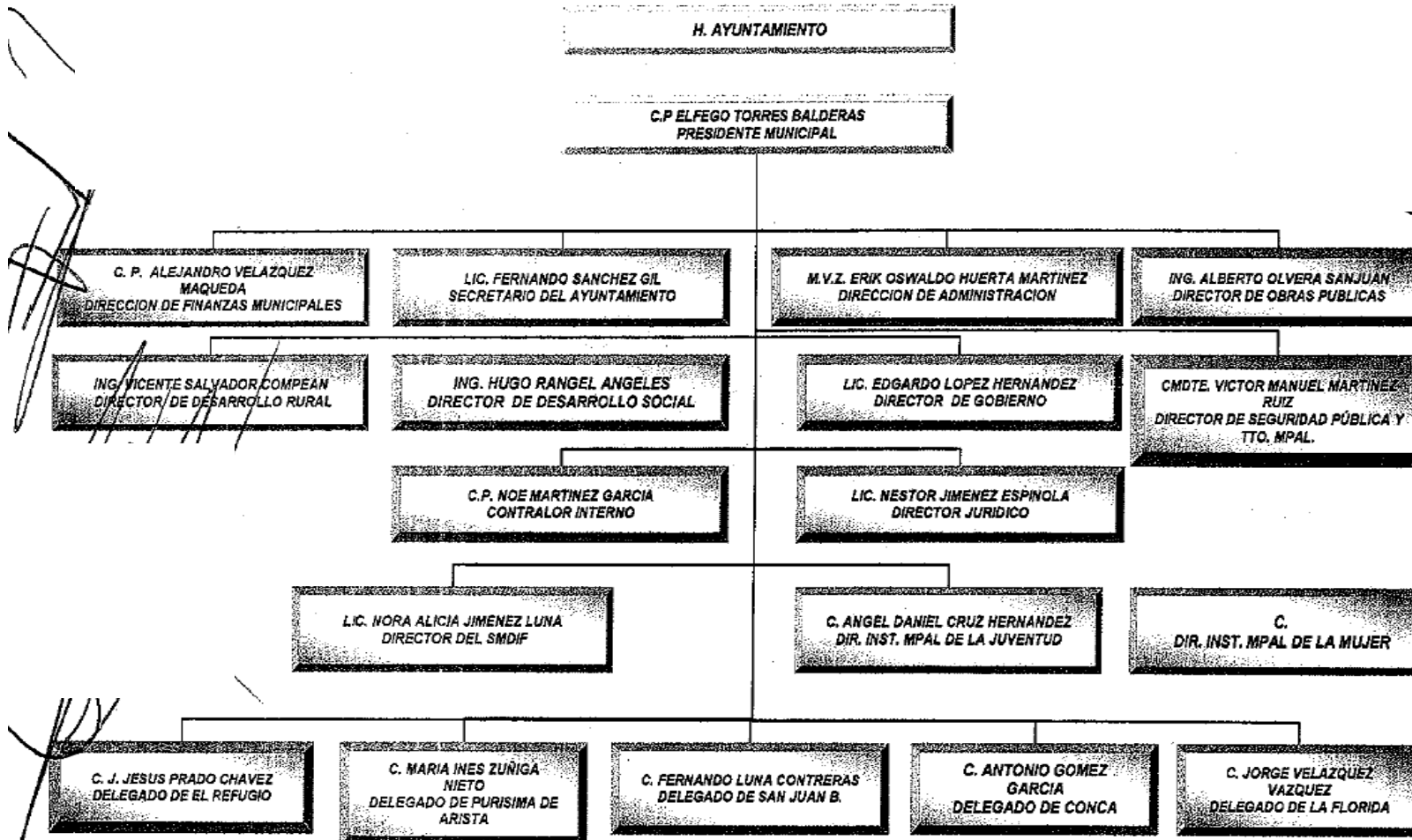
MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES

IV. ORGANIGRAMA:



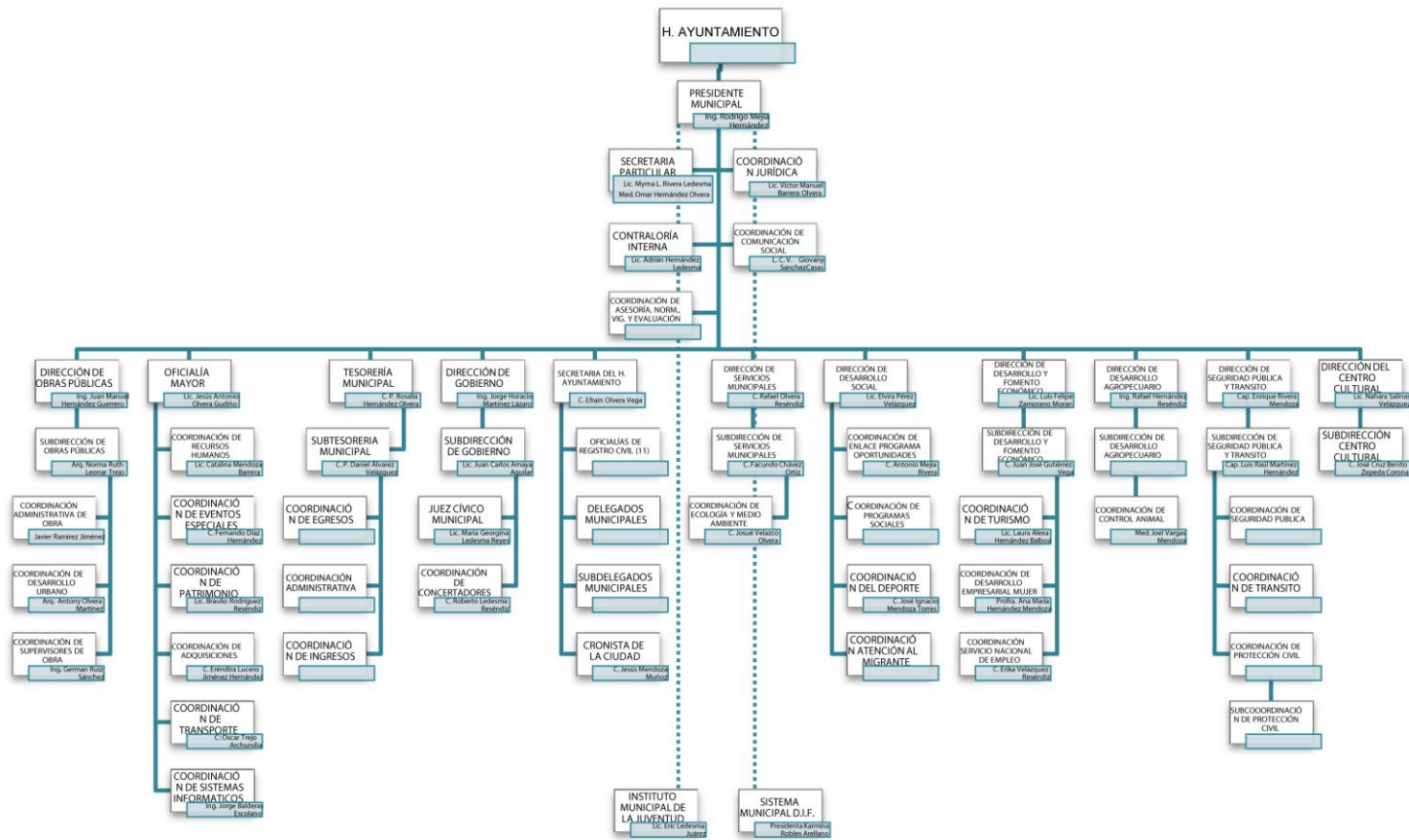
Fuente: Portal de Transparencia del Municipio

Municipio de Arroyo Seco



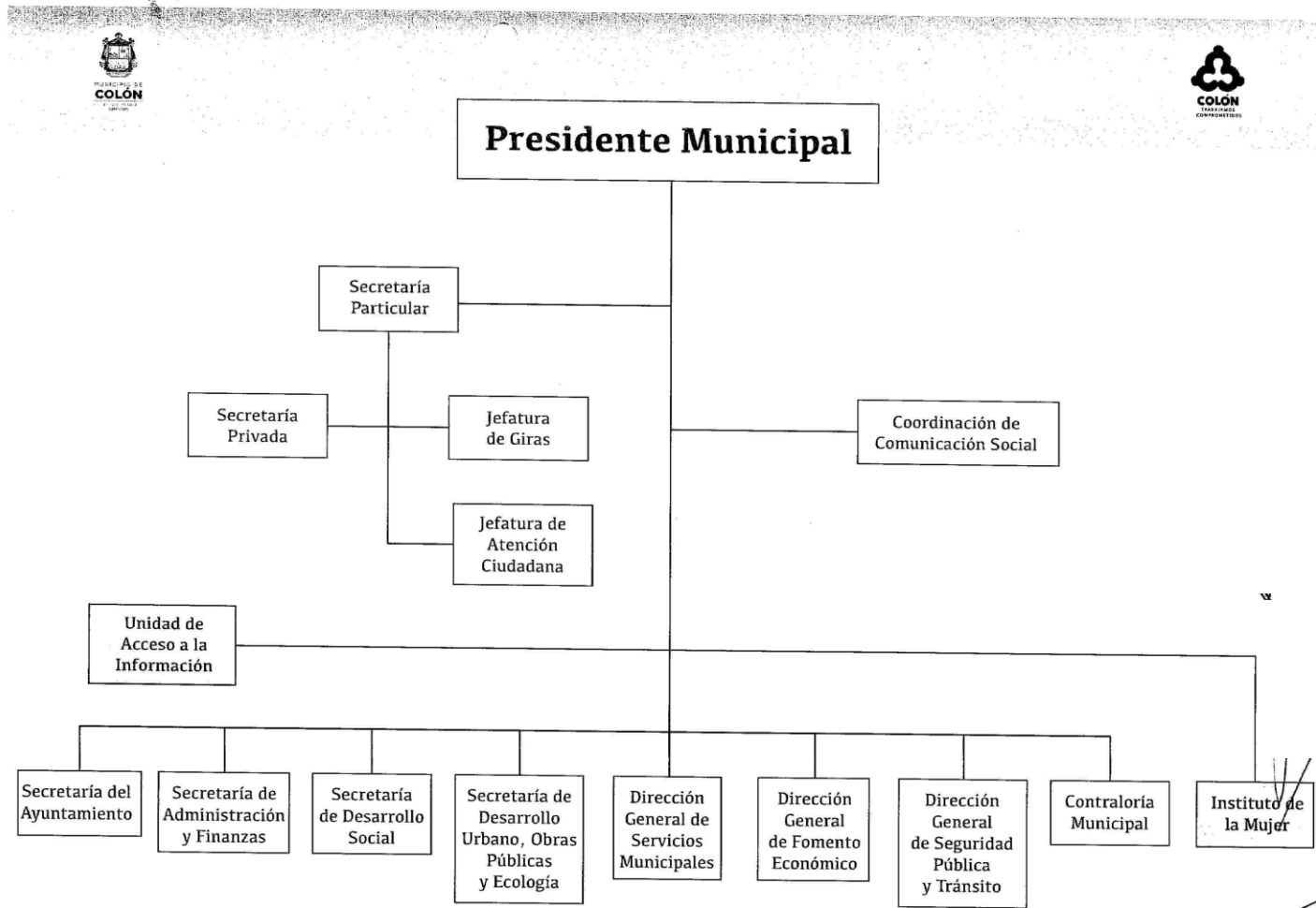
Fuente: Portal de Transparencia del Municipio

Municipio de Cadereyta de Montes ESTRUCTURA ORGÁNICA PRESIDENCIA MUNICIPAL



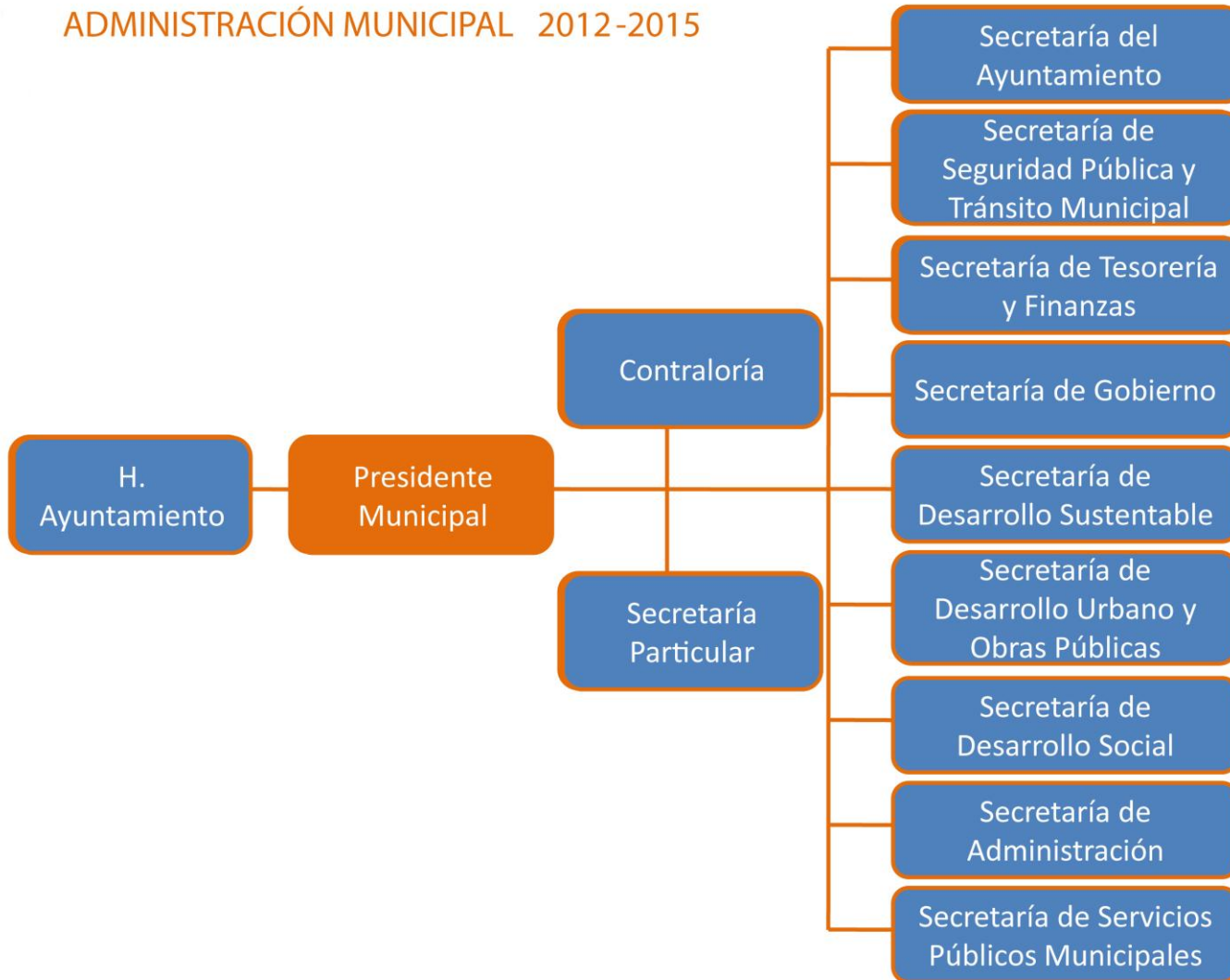
Fuente: Portal de Transparencia del Municipio

Municipio de Colón



Fuente: Municipio de Colón

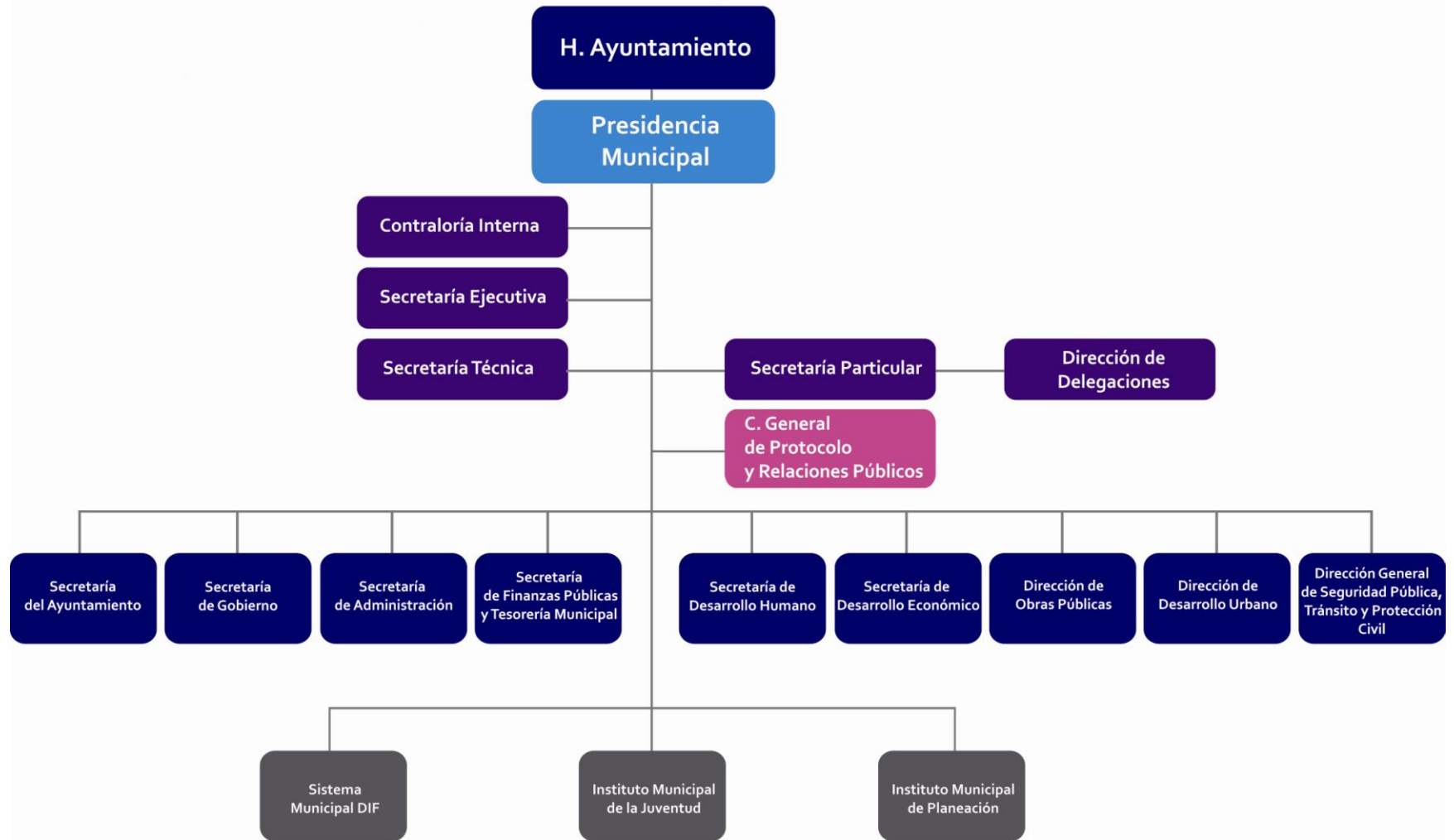
Municipio de Corregidora
ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL 2012-2015



Fuente: Portal de Transparencia del Municipio

DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

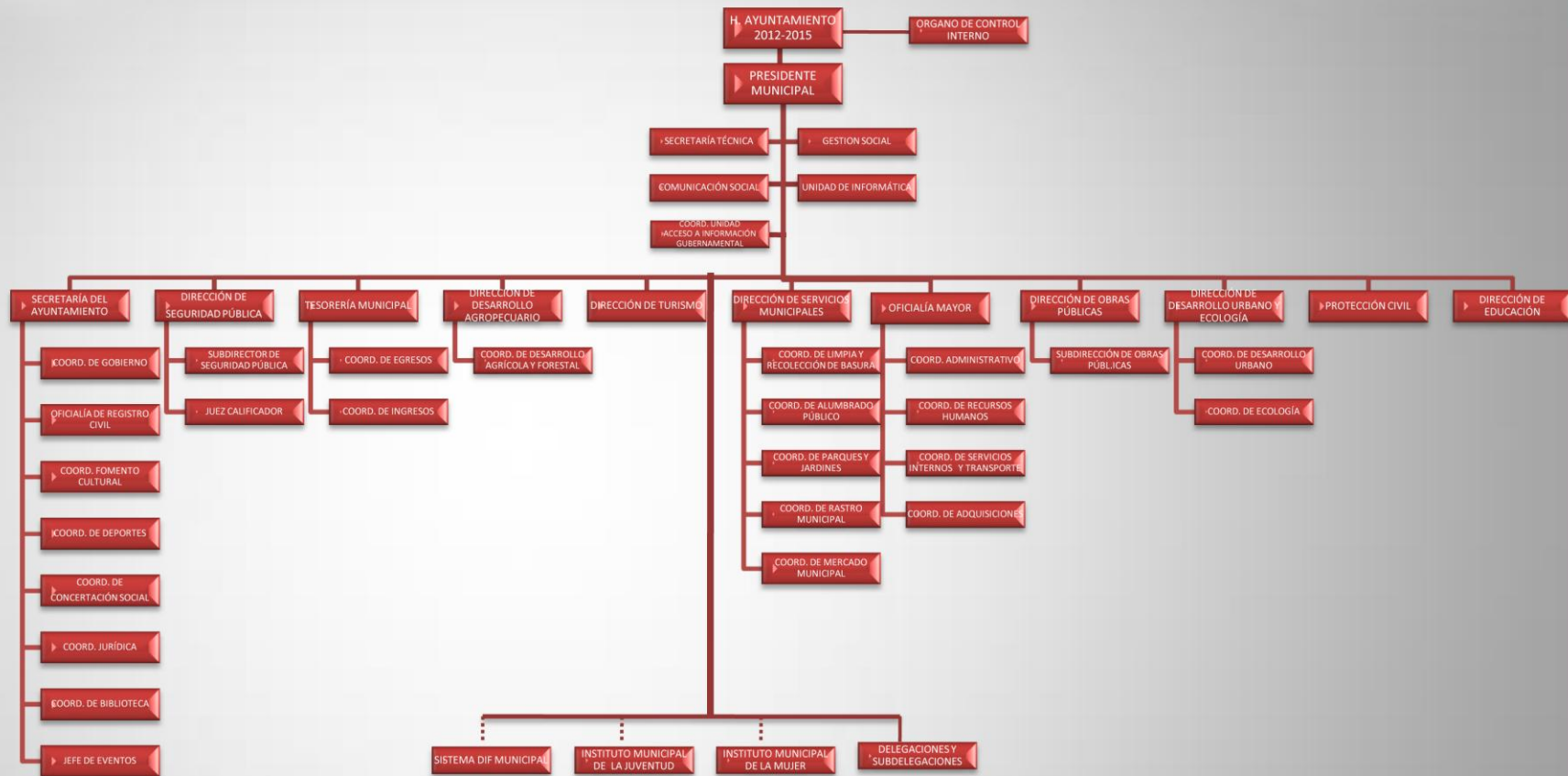
Municipio de El Marqués Estructura Orgánica



Fuente: Portal de Transparencia del Municipio

Municipio de Ezequiel Montes

MUNICIPIO DE EZEQUIEL MONTES, QRO. ORGANIGRAMA GENERAL 2012 - 2015

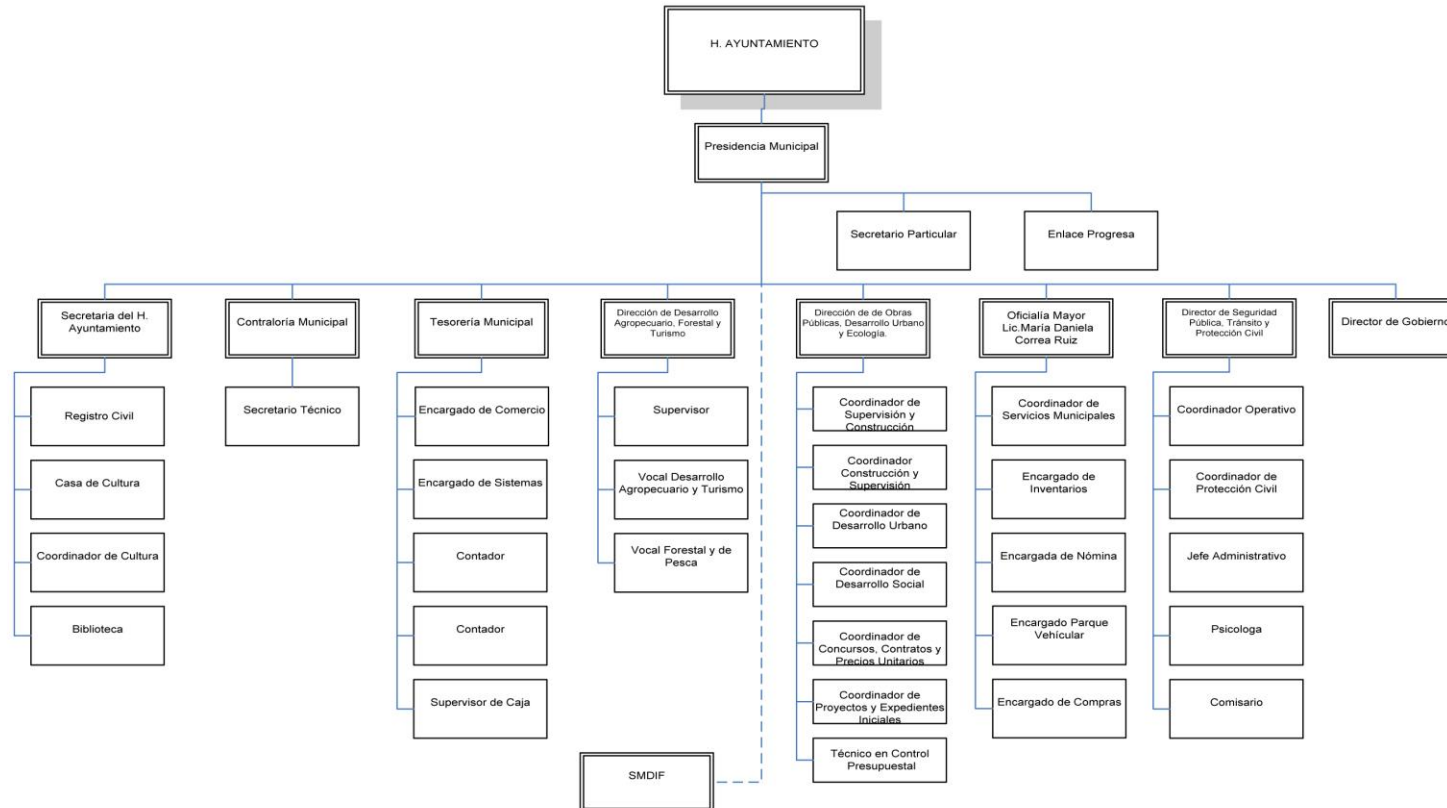


Fuente: Portal de Transparencia del Municipio

Municipio de Huimilpan

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL GENERAL

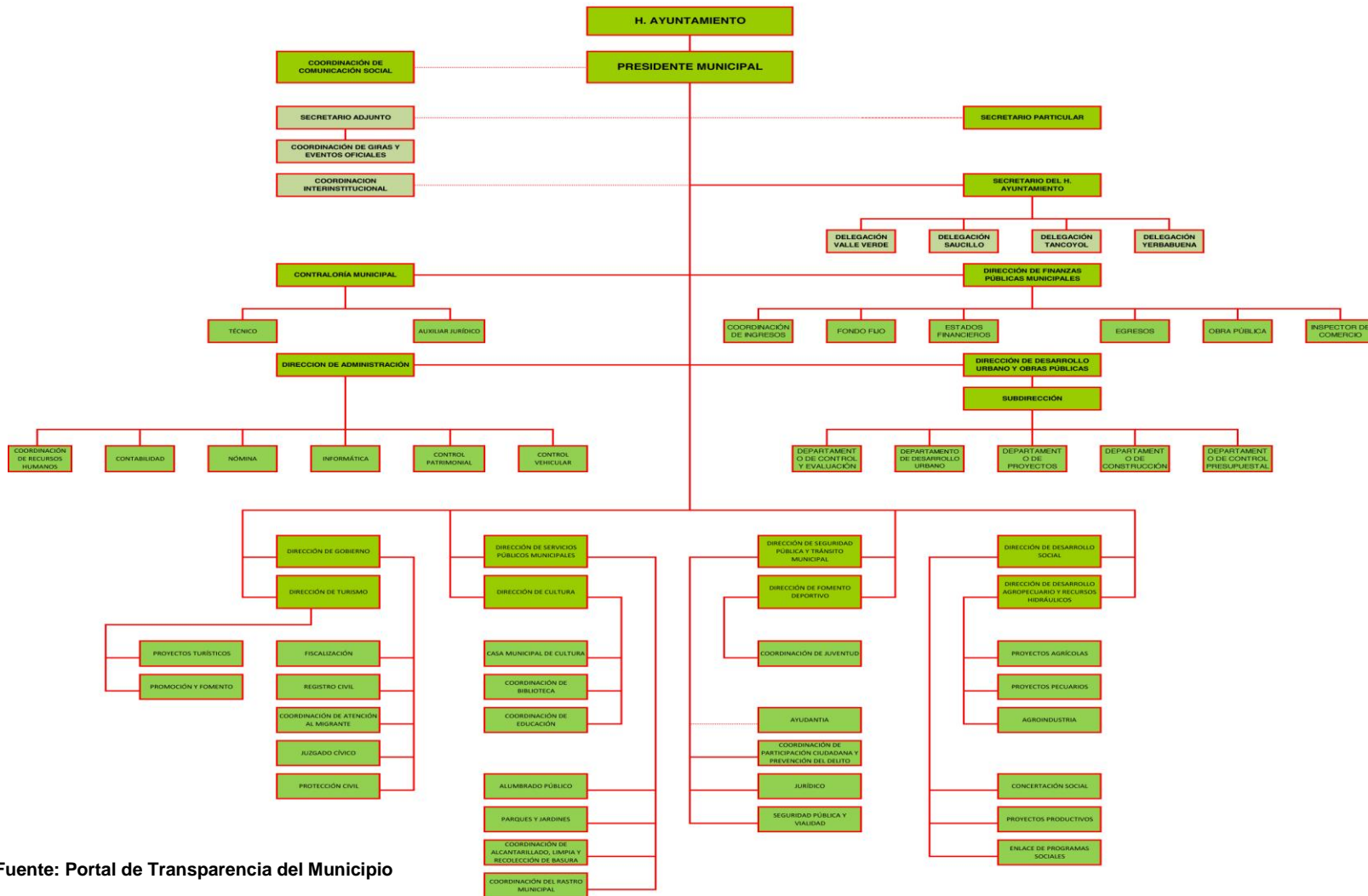
ACTUALIZADO AL 30 DE NOVIEMBRE DE 2013



Fuente: Portal de Transparencia del Municipio

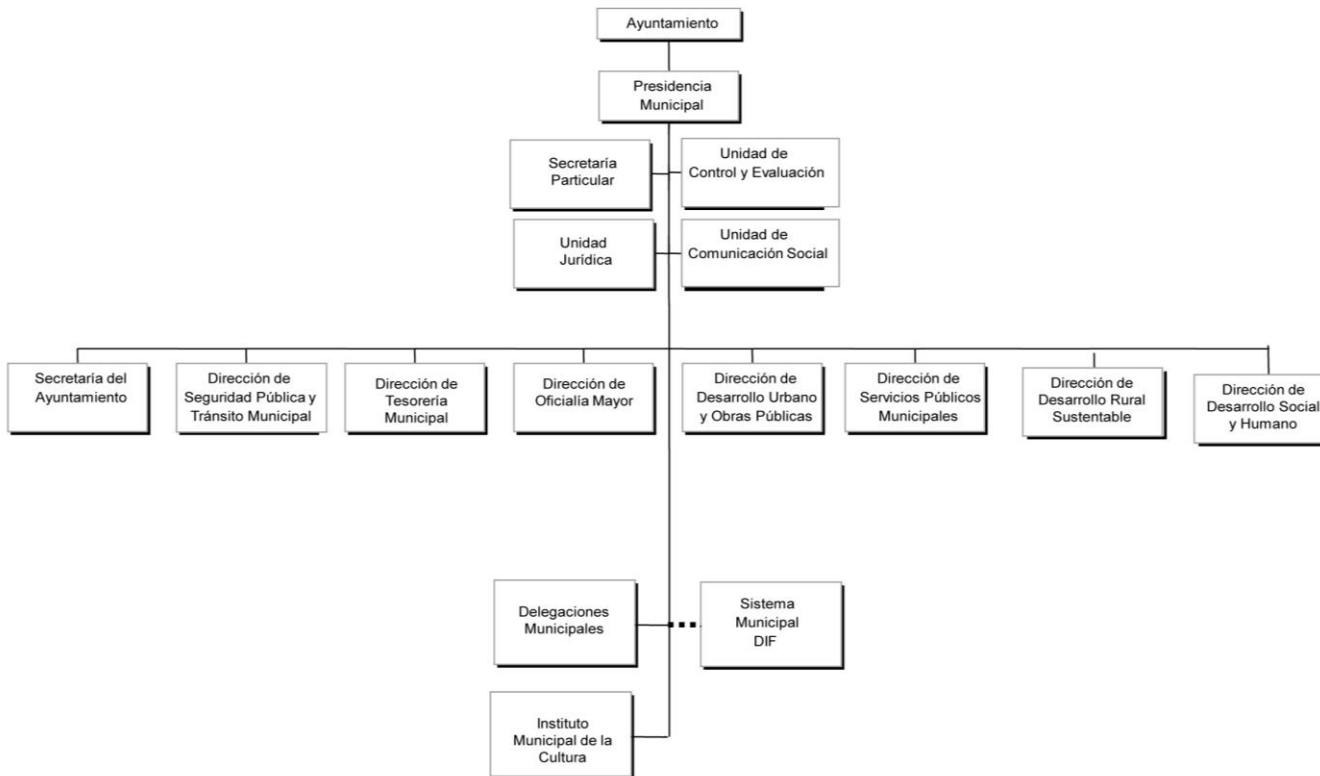
Municipio de Jalpan de Serra

ORGANIGRAMA GENERAL DEL H. AYUNTAMIENTO DE JALPAN DE SERRA, QUERÉTARO 2012 - 2015



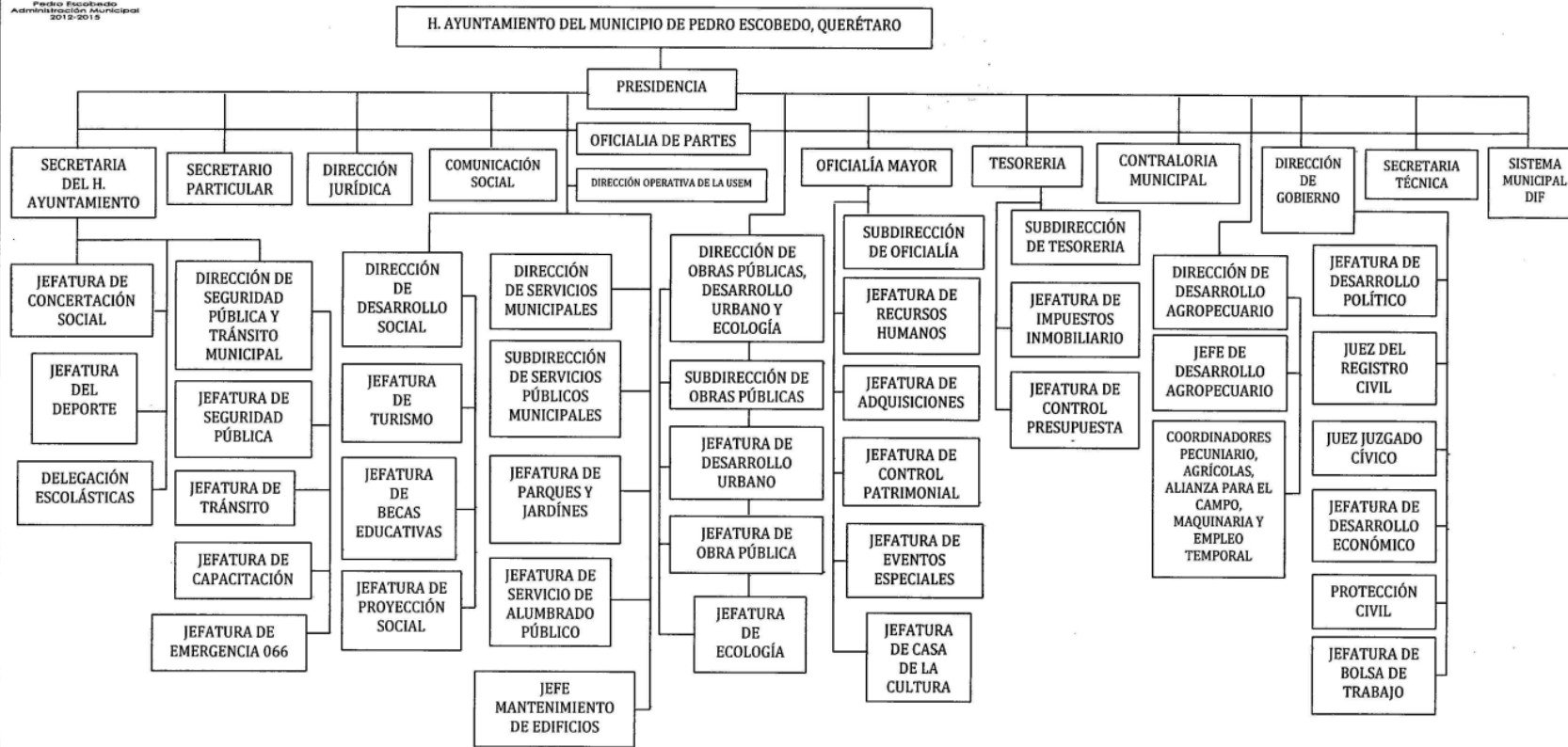
Fuente: Portal de Transparencia del Municipio

Municipio de Landa de Matamoros
Municipio Landa de Matamoros 2009-2012
Organigrama General



Fuente: Portal de Transparencia del Municipio

Municipio de Pedro Escobedo

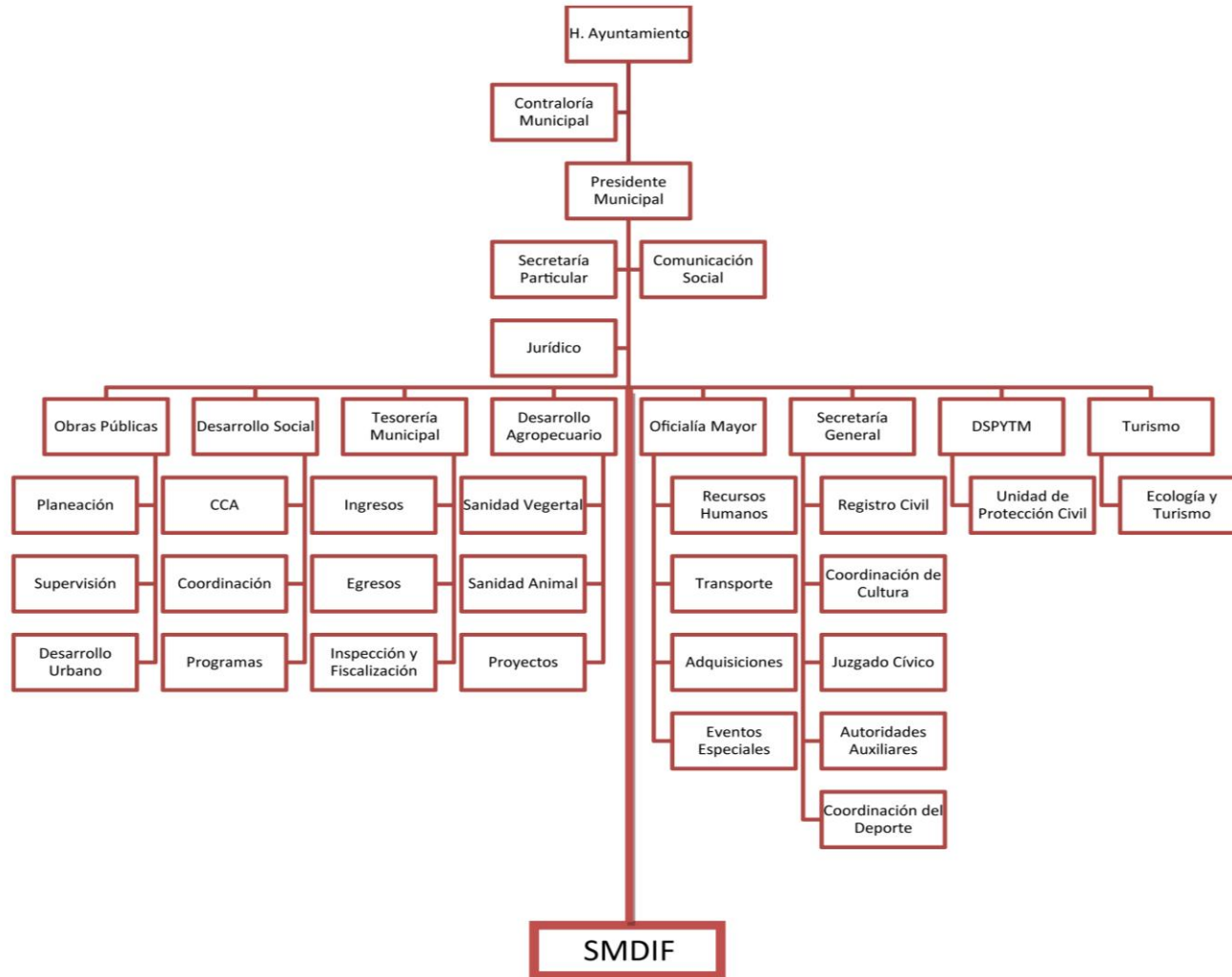


Reforma No. 1, Col. Centro, Pedro Escobedo, Qro.
Tel. (448) 275-00-06, 275-01-63, 275-24-00



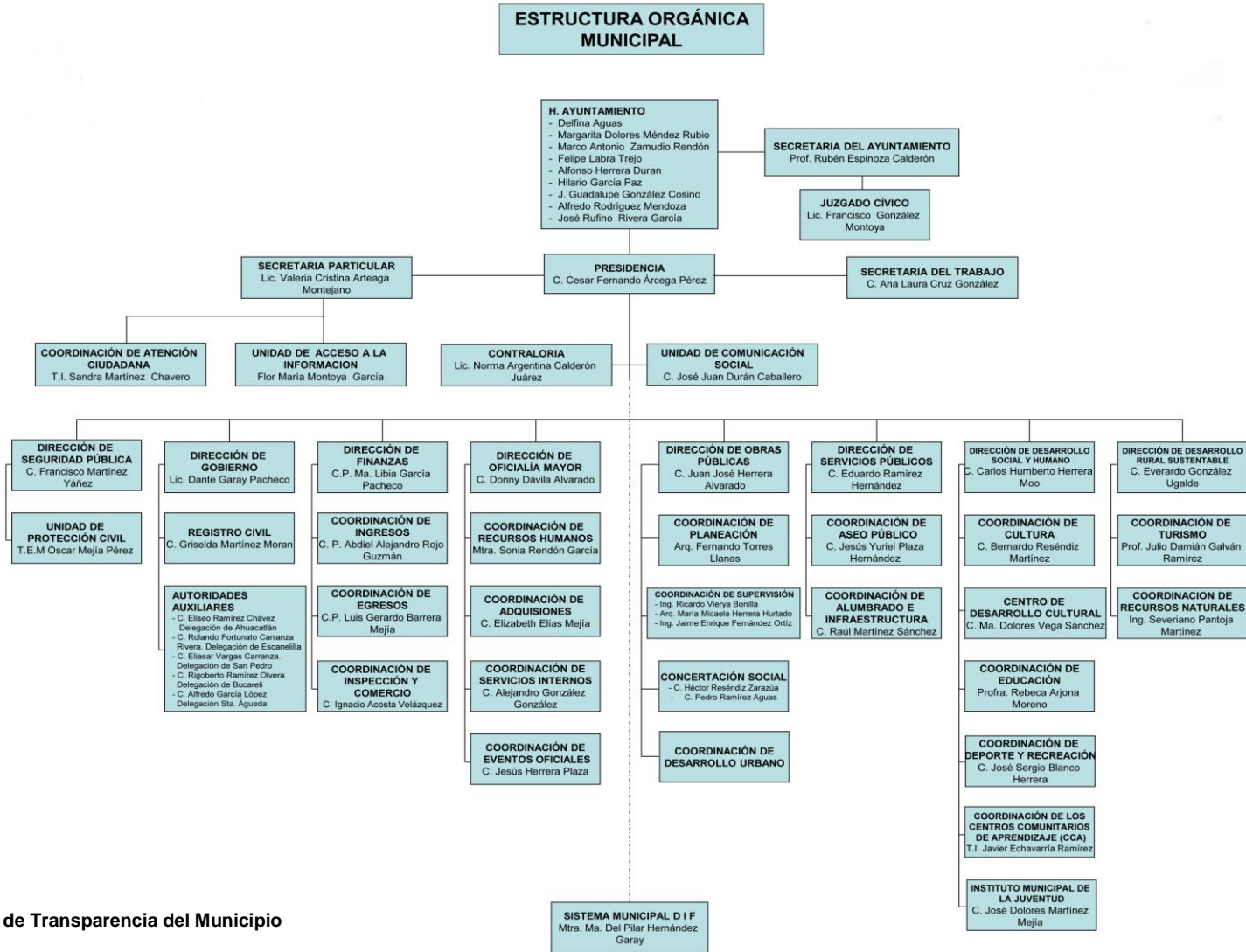
Fuente: Oficialía Mayor del Municipio.

Municipio de Peñamiller



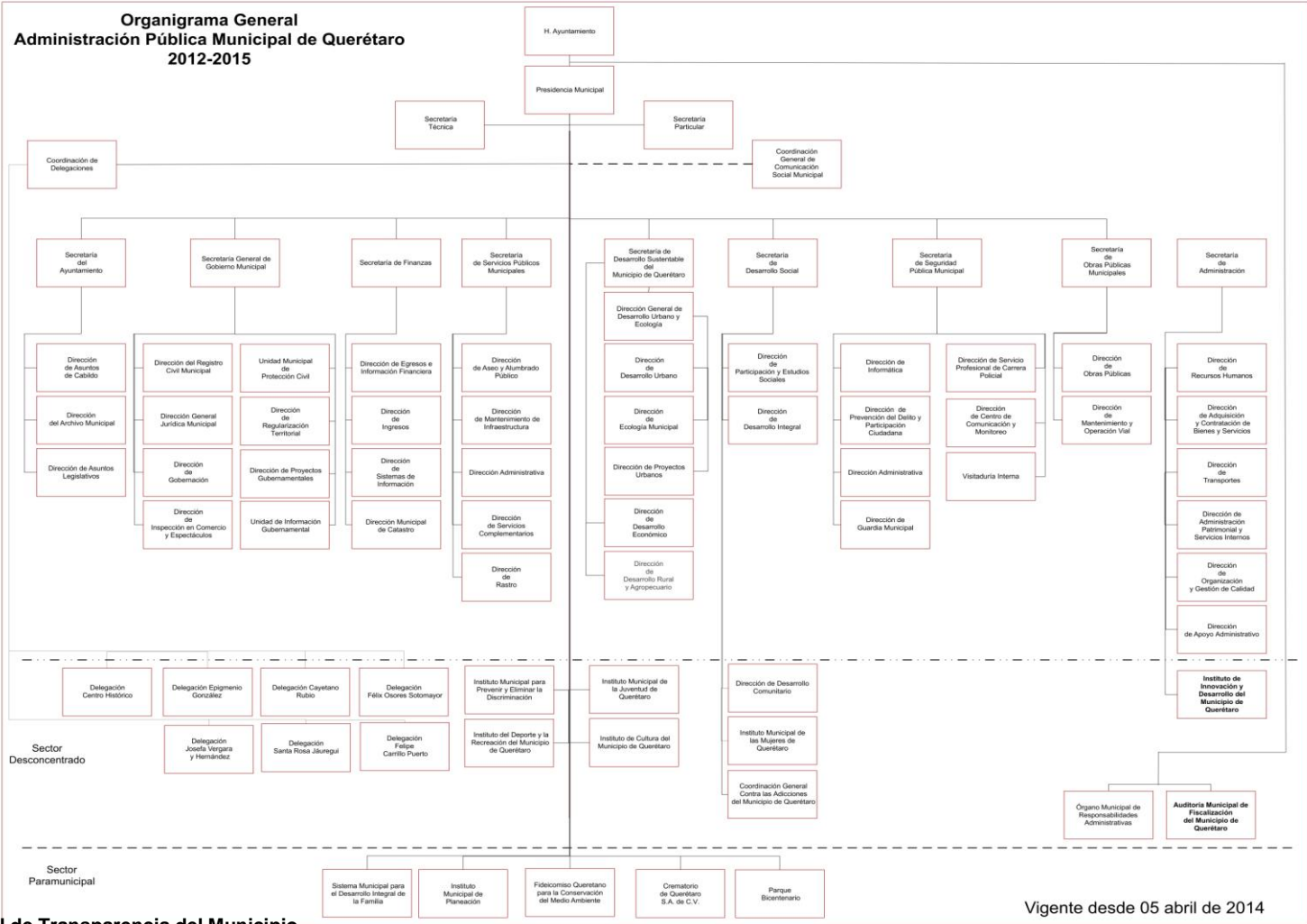
Fuente: Portal de Transparencia del Municipio

Municipio de Pinal de Amoles



Fuente: Portal de Transparencia del Municipio

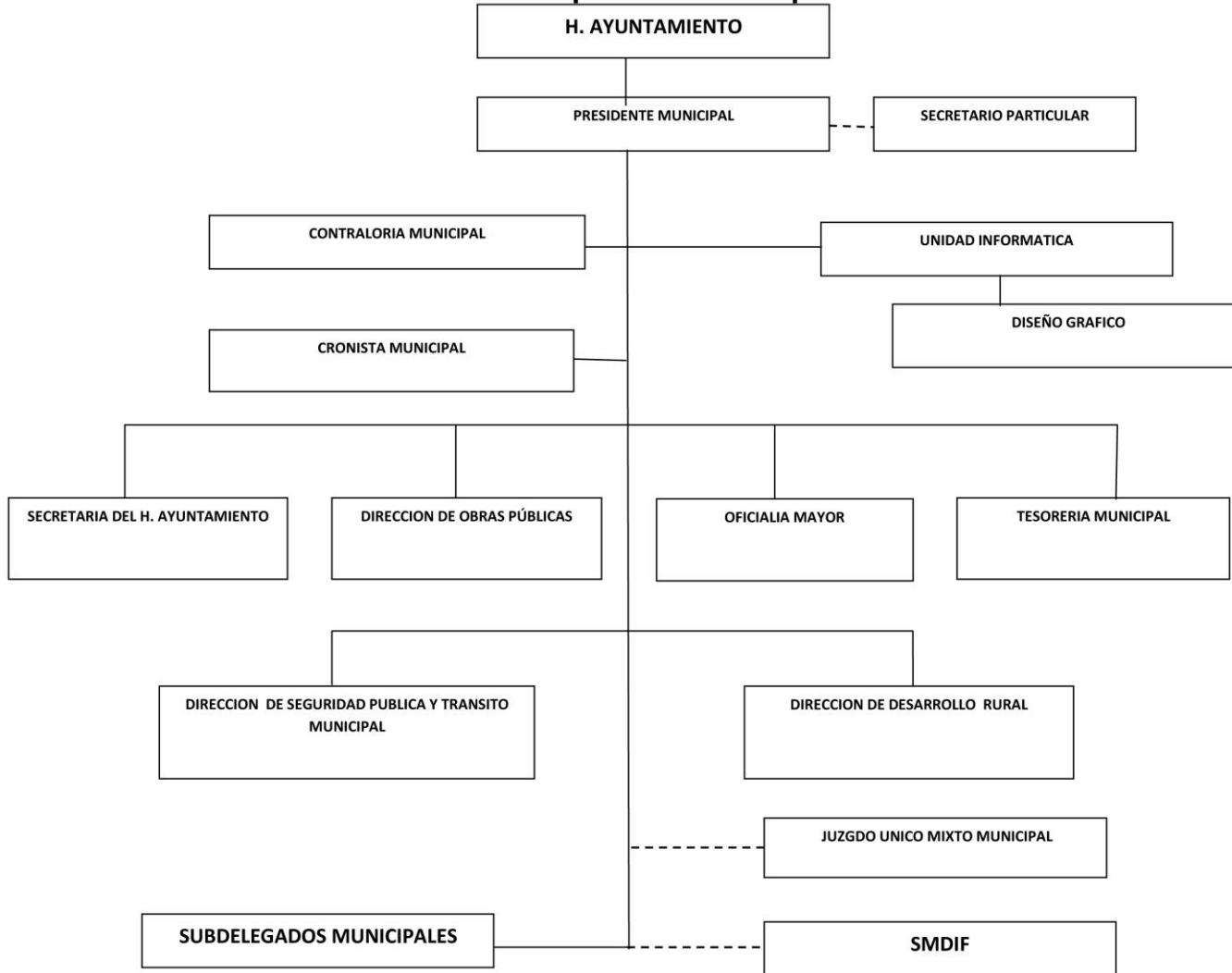
Municipio de Querétaro



Fuente: Portal de Transparencia del Municipio

Vigente desde 05 abril de 2014

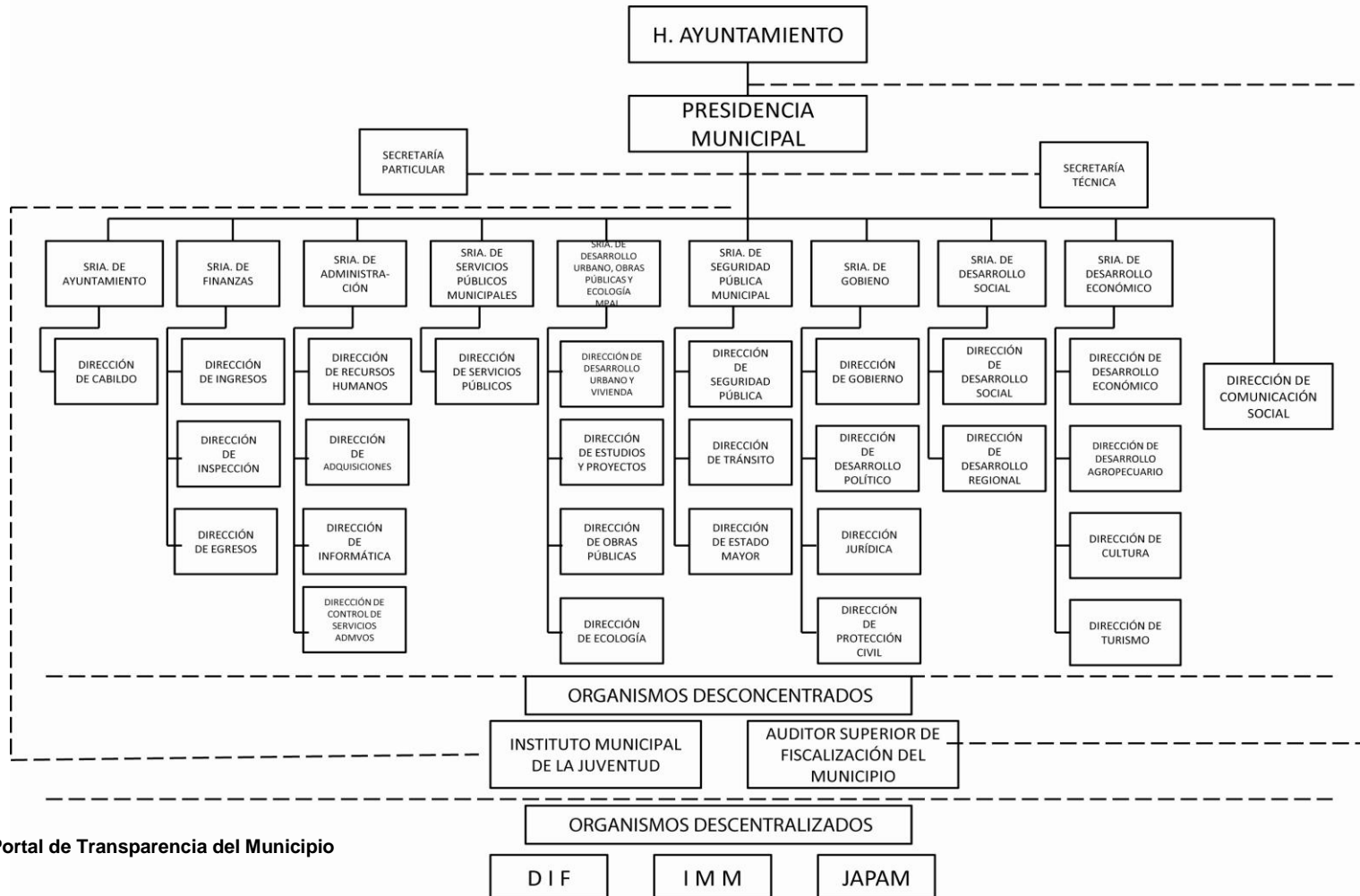
Municipio de San Joaquín



Fuente: Portal de Transparencia del Municipio

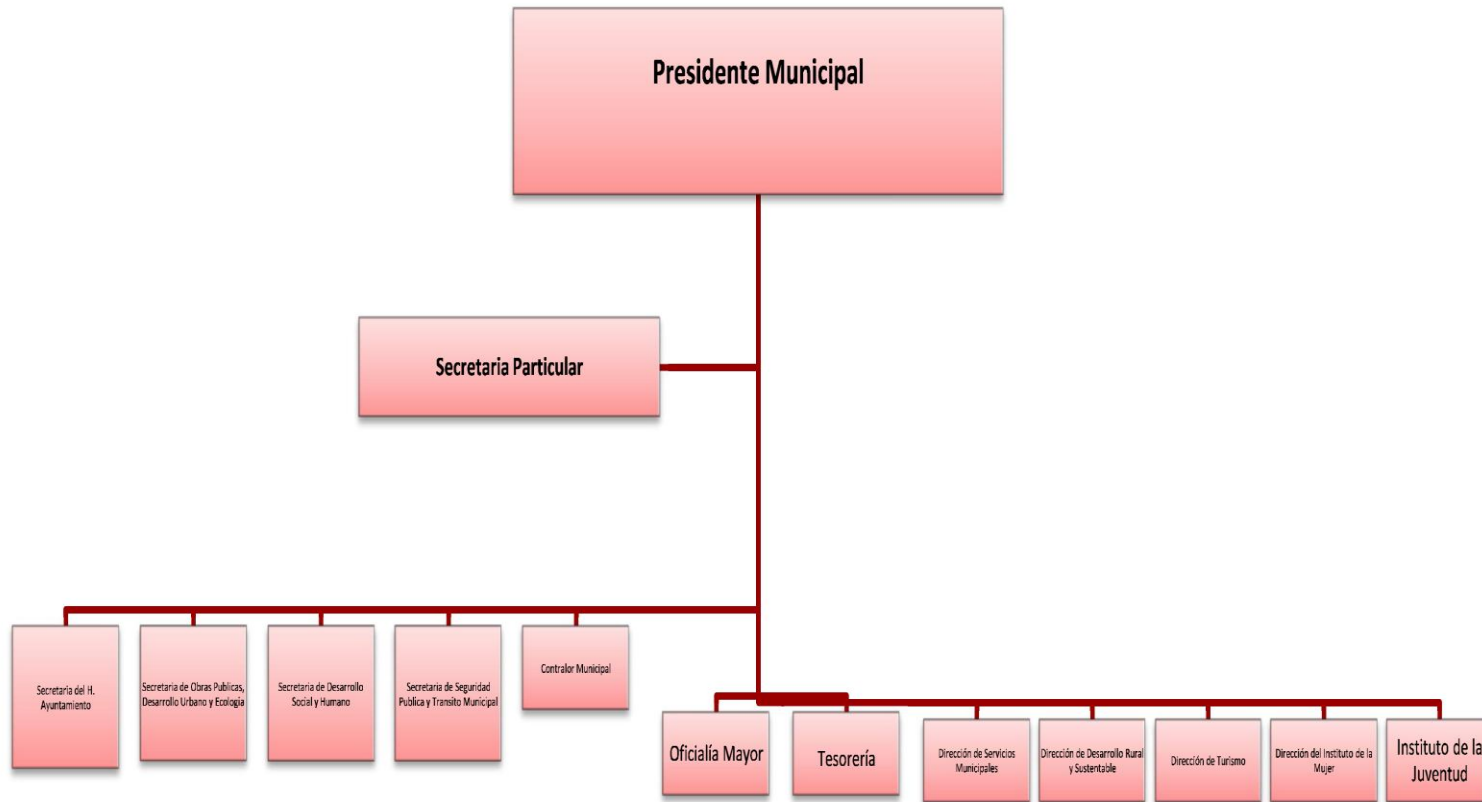
Municipio de San Juan del Río

Organigrama general del Municipio



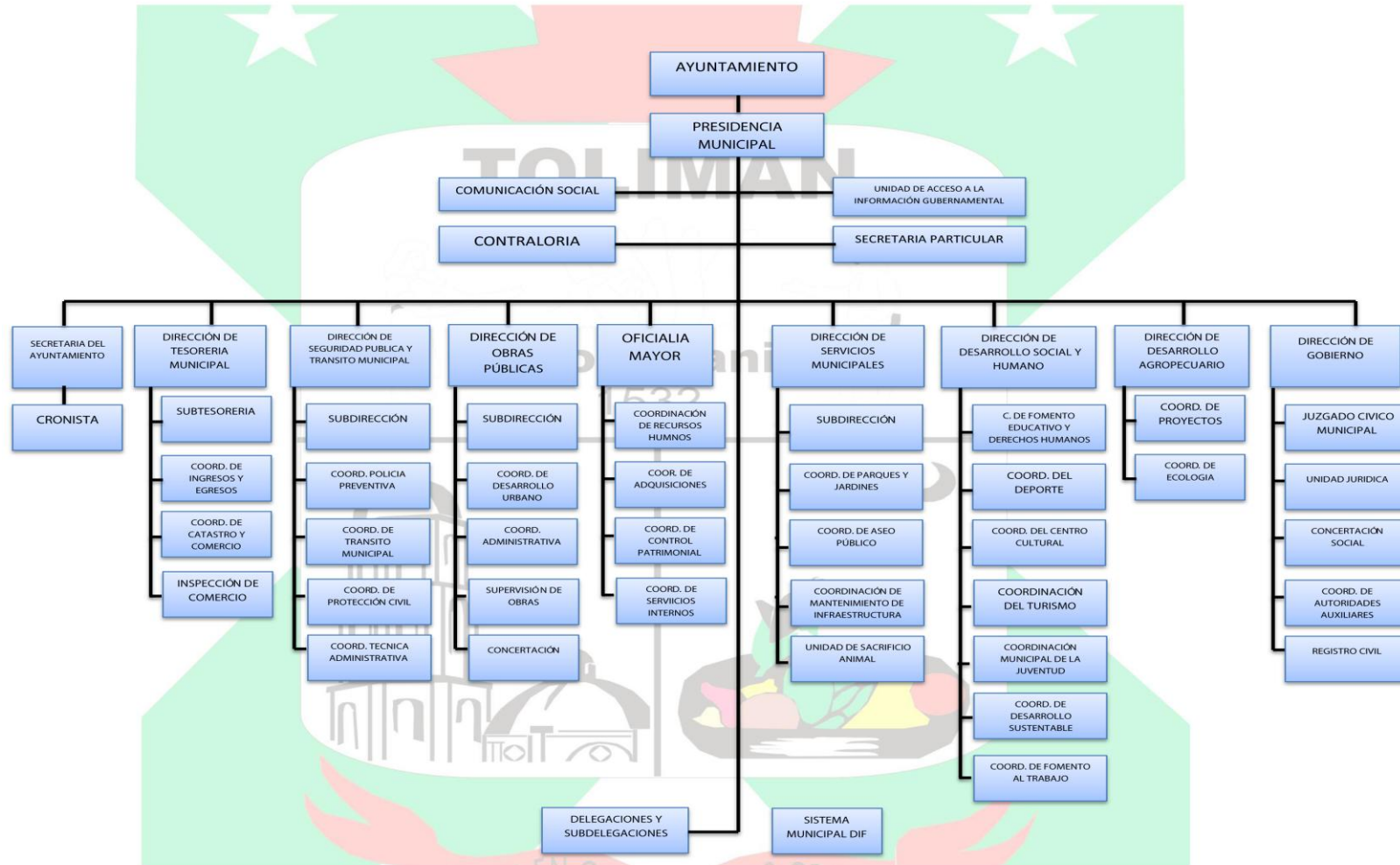
Fuente: Portal de Transparencia del Municipio

Municipio de Tequisquiapan



Fuente: Portal de Transparencia del Municipio

Municipio de Tolimán



Fuente: Portal de Transparencia del Municipio