

Manual de la Ejecución de las Atribuciones de la Secretaría del Ayuntamiento



VERACRUZ
GOBIERNO
DEL ESTADO



SEGOB
Secretaría
de Gobierno

INVEDEM

Instituto Veracruzano de
Desarrollo Municipal



ME LLENA DE ORGULLO

Manual de la Ejecución de las Atribuciones de la Secretaría del Ayuntamiento



VERACRUZ
GOBIERNO
DEL ESTADO



SEGOB
Secretaría
de Gobierno

INVEDEM
Instituto Veracruzano de
Desarrollo Municipal

**VERA
CRUZ**
ME LLENA DE ORGULLO



ING. CUITLÁHUAC GARCÍA JIMÉNEZ
Gobernador Constitucional de Veracruz

ING. ERIC P. CISNEROS BURGOS
Secretario de Gobierno del Estado de Veracruz

LIC. RAFAEL A. CASTILLO ZUGASTI
Director General del Instituto Veracruzano
de Desarrollo Municipal

© 2019

Secretaría de Gobierno

Instituto Veracruzano de Desarrollo Municipal

Av. Manuel Ávila Camacho no. 286

Esq. H. Colegio Militar Col. Centro. Xalapa, Veracruz, México.

Tel. 228 813 81 22 / 813 81 74 / 813 81 95

www.invedem.gob.mx

Primera Edición Junio 2019

Impreso y Hecho en México

**Manual de la Ejecución de las Atribuciones
de la Secretaría del Ayuntamiento**

Este documento de trabajo, es una aportación gratuita del Gobierno del Estado de Veracruz de Ignacio de la Llave a los municipios de la entidad, queda estrictamente prohibida su venta y se autoriza su reproducción para los fines de apoyo a los municipios en su desempeño y profesionalización de los servidores públicos, siempre y cuando se cite esta fuente.

ÍNDICE

PRESENTACIÓN	9
INTRODUCCIÓN	11
OBJETIVO	12
¿QUÉ ES LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA?	13
EL AYUNTAMIENTO	15
SECRETARÍA DEL AYUNTAMIENTO	16
▶ Rol de la Secretaría de Ayuntamiento dentro de la administración pública municipal	16
SECRETARIO DEL AYUNTAMIENTO	17
▶ Atribuciones de Operación que puede realizar	18
▶ Objetivo General de la Función de Secretario	19
▶ Tipos de Sesiones de Cabildo	19
▶ ¿Qué son las Actas?	21
ADMINISTRACIÓN DE DOCUMENTOS	23
DISPOSICIONES NORMATIVAS	24
MODERNIZACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA	25
LA MODERNIZACIÓN EN SECTOR PÚBLICO DE MÉXICO	26
▶ La visión de una administración pública	27
BIBLIOGRAFÍA	30







PRESENTACIÓN

El desempeño de los servidores públicos locales es de gran relevancia para este Gobierno que encabeza el Ing. Cuitláhuac García Jiménez, Gobernador Constitucional del Estado de Veracruz, ya que a través del ejercicio de sus acciones, se garantiza el desarrollo exitoso de los municipios. Es por ello que la Secretaría de Gobierno, a través del Instituto Veracruzano de Desarrollo Municipal, proporciona este Manual de Funciones y Ejecuciones de las Atribuciones de la Secretaría del Ayuntamiento, como una herramienta de trabajo que busca dotar información básica sobre las facultades y atribuciones, así como mostrar la importancia de la figura de las y los Secretarios Municipales en la administración pública municipal.

Profesionalizar la labor que se realiza desde las distintas Secretarías de Ayuntamiento, es clave en la obtención de logros en el desempeño administrativo del mismo, por lo que este manual busca ser de utilidad a su conocimiento y profesionalización.

Es de suma importancia promover el desarrollo y fortalecimiento municipal, por lo que cada uno de los actores dentro de los ayuntamientos, son piezas fundamentales en la atención a la ciudadanía, compromiso que tenemos todos en conjunto desde los tres niveles de Gobierno. Sigamos sumando esfuerzos para promover la profesionalización en el Estado de Veracruz.

ING. ERIC P. CISNEROS BURGOS
SECRETARIO DE GOBIERNO DEL ESTADO DE VERACRUZ



INTRODUCCIÓN

En cada cambio de administración municipal se percibe la necesidad de organizar y establecer los criterios para el adecuado funcionamiento de la administración pública municipal, esta responsabilidad recae en el Secretario del Ayuntamiento, quien es el ejecutor de los acuerdos, tareas y funciones que debe cumplir el Ayuntamiento, por ello, El Instituto Veracruzano de Desarrollo Municipal (INVEDEM) , se dio a la tarea de elaborar el presente Manual, dirigido al Secretario del Ayuntamiento como un instrumento de consulta y soporte para fortalecer y mejorar el quehacer como servidor público en apego al marco normativo que regula su actuación.

Quien funja como Secretario del Ayuntamiento deberá asumir la responsabilidad del despacho de los asuntos administrativos, así como apoyar al Presidente Municipal en la conducción de la política interna, instrumentando lo necesario para responder con calidad a las demandas ciudadanas, de igual manera, brindar asesoría técnica en las áreas administrativas de la Administración Pública Municipal, de acuerdo a sus atribuciones.



Objetivo

Este documento tiene la finalidad de precisar las funciones y responsabilidades de cada área que conforman la Secretaría del Ayuntamiento, para alcanzar los objetivos que en su conjunto se deben de cumplir, definiendo las relaciones de jerarquía que se deben observar para la buena marcha del mismo, así como para la toma de decisiones.

Los Secretarios de Ayuntamiento se deben encargar de dar respuestas concretas a las demandas y solicitudes ciudadanas, respetando en todo momento la legalidad dentro de los procesos que están a cargo de las Direcciones que la integran, a la estructura del Ayuntamiento, conforme a las metas y directrices del Plan Municipal de Desarrollo.

¿QUÉ ES LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA?

Es el sistema de límites imprecisos que comprende el conjunto de organizaciones públicas, las cuales realizan una función administrativa y de gestión de otros entes públicos, incluyendo al estado, con personalidad jurídica, ya sean de ámbito regional o local.

El papel de la Administración pública, es en contacto directo a la ciudadanía con los servidores públicos, satisfaciendo los intereses colectivos de forma inmediata, en contraste con los poderes legislativo y judicial, que lo hacen de forma directa.

La Administración Pública en pocas palabras se encarga de relacionarse con la ciudadanía y las dinámicas gubernamentales a la que está sujeta, esto la convierten en una subdisciplina académica de la Ciencia Política.

Así mismo, con fundamento en lo dispuesto en la Ley Orgánica de Municipio Libre, en el artículo 67 y artículo 68, que a la letra dice lo siguiente¹:

Artículo 67. Las dependencias, entidades, órganos y servidores públicos de los Ayuntamientos sujetarán sus actos y procedimientos administrativos a lo dispuesto por esta ley y a los principios y disposiciones del Código de la materia.

Estarán exceptuados de lo dispuesto por el párrafo anterior, los actos y procedimientos administrativos en materia laboral, elec-

1. Gobierno Del Estado de Veracruz. (05 de Enero de 2001). Gaceta Oficial. Recuperado el 06 de Junio de 2019, de <http://www.legisver.gob.mx/leyes/LeyesPDF/LOML220218.pdf>





toral, de procuración de justicia y los de nombramiento y remoción de los servidores públicos municipales, los que se regirán por las leyes especiales y reglamentos municipales que regulen dichas materias.

Artículo 68. Con base en lo dispuesto en esta Ley, el Ayuntamiento podrá aprobar disposiciones reglamentarias para el nombramiento de servidores públicos titulares de las dependencias centralizadas o de órganos desconcentrados, así como de aquellos que desempeñen un empleo, cargo o comisión de confianza de naturaleza directiva en el Ayuntamiento, que realicen funciones relativas a los servicios públicos municipales. A efecto, dichos servidores públicos deberán contar con título profesional o carta de pasante expedidos por institución legalmente facultada para ello o, en su defecto, con experiencia acreditada en el ramo, a juicio de quien se encuentre facultado para nombrarlo.

El Ayuntamiento

Conforme se establece en la Ley Orgánica de Municipio Libre en el Capítulo I del AYUNTAMIENTO Artículo 17²:

Cada Municipio será gobernado por un Ayuntamiento de elección popular, libre, directa y secreta, de acuerdo a los principios de mayoría relativa, de representación proporcional e igualdad de género, en los términos que señale el Código Electoral del Estado. El Ayuntamiento residirá en la cabecera del municipio y sólo podrá trasladarse a otro lugar dentro del mismo, por decreto del Congreso del Estado, cuando el interés público justifique la medida.

El Ayuntamiento se conforma por el Cuerpo Edilicio:

- **I. El Presidente Municipal**, es la persona que se encuentra al frente de un cargo público de una ciudad, municipio o pueblo pertenecientes al estado de Veracruz.
- **II. El Síndico**, es la persona elegida por una comunidad su trabajo consiste en fiscalizar el funcionamiento de una entidad con el fin de proteger los intereses de sus representados.
- **III. Los Regidores**, forman parte del cuerpo colegiado que delibera, analiza, resuelve, evalúa, controla y vigila los actos de administración del Gobierno Municipal.

2. *Ibidem*



Secretaría del Ayuntamiento

La Ley Orgánica del Municipio Libre establece en el capítulo II, DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA MUNICIPAL CENTRALIZADA, Sección Primera, DE LA SECRETARÍA DEL AYUNTAMIENTO, Artículo 69 describe que³:

Cada Ayuntamiento contará con una Secretaría, cuyo titular será nombrado conforme a las disposiciones de esta ley. El Secretario del Ayuntamiento deberá contar preferentemente con título profesional, y tendrá a su cargo y bajo su inmediata dirección, cuidado y responsabilidad, la oficina y archivo del Ayuntamiento, con el acuerdo del Presidente Municipal.

La Secretaría del Ayuntamiento se ubicará en el Palacio Municipal, donde se guardará el archivo del Municipio, con la reserva y confidencialidad que establezcan las disposiciones legales y reglamentarias aplicables.

► Rol de la Secretaría de Ayuntamiento dentro de la administración pública municipal

Apoyar al ayuntamiento en la organización, desarrollo y seguimiento de las sesiones y acuerdos, para el buen desempeño de las comisiones permanentes que se dictaminen; administrando con eficiencia las actividades encomendadas a la secretaria. Así mismo coordinar todo los aspectos legales de las diferentes dependencias, que conforman a la administración y controlar la inscripción del estado civil de las personas.

Es el órgano de la administración municipal que se encarga de atender y resolver los asuntos administrativos que se le encomienda por parte del ayuntamiento, como el manejo y cuidado del archivo municipal.

3. *Ibidem*

Secretario del Ayuntamiento

La Ley Orgánica del Municipio Libre decreta en su capítulo II, en los artículos 70 y artículo 71, las facultades y obligaciones del Secretario del Ayuntamiento que son⁴:

- I. Estar presente en las sesiones del Ayuntamiento con derecho a voz y levantar las actas al terminar cada una de ellas;
- II. Dar cuenta diariamente de todos los asuntos al Presidente para acordar el trámite que deba recaer a los mismos;
- III. Informar, cuando así lo solicite el Ayuntamiento, sobre el estado que guardan los asuntos a su cargo;
- IV. Expedir las copias, credenciales y demás certificados que acuerde el Ayuntamiento, así como llevar el registro de la plantilla de servidores públicos de éste;
- V. Autorizar con su firma y rúbrica, según corresponda, las actas y documentos emanados del Ayuntamiento;
- VI. Proponer el nombramiento de los empleados de su dependencia;
- VII. Presentar, en la primera sesión de cada mes, informe que exprese el número y asunto de los expedientes que hayan pasado a Comisión, los despachados en el mes anterior y el total de los pendientes;
- VIII. Observar y hacer cumplir las disposiciones que reglamentan el funcionamiento de la Secretaría, procurando el pronto y eficaz despacho de los negocios;
- IX. Compilar las leyes, decretos, reglamentos, Gacetas Oficiales del Gobierno del Estado, circulares y órdenes relativas a los distintos órganos, dependencias y entidades de la administración pública municipal, así como tramitar la publicación de los bandos, reglamentos, circulares y

4. *Ibidem*



disposiciones de observancia general que acuerde el Ayuntamiento;

- X. Llevar el registro de los ciudadanos en el padrón municipal; y
- XI. Las demás que expresamente le señalen esta ley y demás leyes aplicables.

Artículo 71. El Secretario, en sus faltas temporales, será sustituido por el servidor público que designe el Ayuntamiento.

► Atribuciones de Operación que puede realizar

- Formular el proyecto de Orden del Día de las Sesiones de Cabildo, en atención a los asuntos que deban agendarse.
- Expedir certificaciones de los acuerdos de Cabildo.
- Custodiar los convenios y contratos que celebre el Presidente Municipal.
- Coordinar las funciones del personal adscrito a la Secretaría del Ayuntamiento;
- Rendir por escrito los informes de las actividades realizadas por las unidades administrativas a su cargo, en los períodos que sean requeridos.
- Participar en la comisión de entrega-recepción de dependencias y entidades de la Administración Pública Municipal;
- Autorizar la solicitud de permisos, para la realización de eventos deportivos, sociales y públicos, así como controlar su funcionamiento;
- Atender y orientar a las personas que acuden a la Secretaría para resolver problemas que tengan que ver con las demás dependencias del Ayuntamiento en diversos trámites o informaciones;

- Organizar y disponer lo necesario para la celebración de los actos cívicos de acuerdo al calendario oficial.
- Auxiliar al Presidente Municipal en la elaboración de sus Informes de Gobierno;
- Dar seguimiento al Plan Municipal propuesto para el periodo respectivo de su administración;
- Coordinarse con los Regidores para la atención de los asuntos que competen a sus comisiones.
- Coordinarse con el Síndico Procurador en los trabajos de apoyo que se requieran en las diferentes áreas de la administración;
- Coordinar las actividades y relaciones con el Ayuntamiento con los Comités de Participación Ciudadana, juntas, organizaciones similares, así como movimientos sociales.

► **Objetivo General de la Función de Secretario**

A quienes se encuentren desempeñando como encargados de la Secretaría del Ayuntamiento deberán hacerse cargo de la responsabilidad de la oficina de los asuntos administrativos, así como auxiliar al Presidente Municipal en el manejo de la política interna, implementando lo que sea indispensable para responder con calidad a las demandas ciudadanas dentro de un marco de legalidad, de igual manera proveer asesoría técnica en áreas administrativas de la Administración Pública Municipal, de acuerdo a las atribuciones con las que cuentan.

► **Tipos de Sesiones de Cabildo**

Las sesiones de Cabildo son públicas, Pueden ser:

- Ordinarias
- Extraordinarias
- Solemnes
- Secretas, a menos que la situación lo amerite.



La Ley Orgánica del Municipio Libre expresa en el artículo 29 que⁵:

Los Ayuntamientos celebrarán al menos dos Sesiones Ordinarias cada mes, en los términos que señalen sus reglamentos interiores; así mismo, podrán celebrar las Sesiones Extraordinarias que estimen convenientes, cuando ocurriere algún asunto urgente o lo pidiere alguno de los Ediles. Para que el Ayuntamiento pueda celebrar sus sesiones será necesario que estén presentes la mitad más uno de los Ediles, entre los que deberá estar el Presidente Municipal.

Se consideraran solemnes las sesiones en que se instale el Ayuntamiento, se rinda un informe sobre el estado que guarda la administración pública municipal, y aquellas que con ese carácter convoque el Ayuntamiento.

Todas las sesiones serán públicas, excepto aquéllas cuya materia deba tratarse en sesión secreta. Al efecto, se considerarán materia de sesión secreta:

- **I.** Los asuntos graves que alteren el orden y la tranquilidad públicos del municipio;
- **II.** Las comunicaciones que, con nota de reservado, que lo ameriten, le dirijan al Ayuntamiento los Poderes Legislativo, Ejecutivo o Judicial; o
- **III.** Las solicitudes de remoción de servidores públicos municipales que hayan sido nombrados por el Ayuntamiento.

El resultado de las sesiones se hará constar en actas que contendrán una relación breve de los puntos tratados. Estas actas se levantarán en un libro foliado y, una vez aprobadas, las firmarán todos los presentes y el Secretario del Ayuntamiento.

El responsable de convocar al Presidente, a los Regidores y al Síndico con un mínimo de 24 hrs., de anticipación, es el Secretario

5. *Ibidem*

del Ayuntamiento para la Sesión de Cabildo a Celebrarse, enviándoles el material y los documentos a tratar.

La sesión de cabildo inicia a desarrollarse cuando el Secretario del Ayuntamiento menciona cada asunto en particular, concediendo el uso de la voz a los coordinadores de las Comisiones respectivas para que lo expongan, y más adelante ponerse a consideración de todo el Cabildo a fin de votarlo. Los votos para cada asunto en particular se toman como votos a favor, votos en contra y abstenciones, levantando la mano los del Cabildo en cada mención, y realizando el Secretario el conteo del total de las votaciones, aprobando o deliberando según el número más alto de votos.

El Artículo 30 de la ley Orgánica del Municipio Libre, menciona⁶:

El resultado de las sesiones se hará constar en actas que contendrán una relación sucinta de los puntos tratados. Estas actas se levantarán en un libro foliado y, una vez aprobadas, las firmarán todos los presentes y el Secretario del Ayuntamiento.

Con una copia del acta y los documentos relativos se formará un expediente, con estos un volumen cada semestre y los acuerdos respectivos serán publicados en la Tabla de Avisos.

► ¿Qué son las Actas?

Las Actas o conocidas también como Libro de Actas son la transcripción literal del curso y lo ocurrido en la reunión.

Las actas se consideran una herramienta pública, que previamente debe estar foliada y encuadernada, con cada una de las hojas del presente documento legalizado y sellado por el municipio. Deberá expresar la razón de la apertura, y tendrá la firma del secretario del Ayuntamiento.

6. *Ibidem*





Éstas: hacen referencia sobre los temas que se suscitaron en la reunión, por ejemplo:

- Qué se debatió y decidió
- Qué va a hacer cada uno
- Cuándo tendrá lugar la siguiente reunión (si es que ya está definido).

Finalidades de un acta de reunión

- Poner al día a alguien que no pudo asistir: decisiones, procesos.
- Informar a una audiencia determinada: proceso y conclusiones.
- Dejar constancia y/o servir de recordatorio: quienes sí asistieron, sobre los temas tratados, decisiones tomadas.

Administración de Documentos

La Administración de Documentos, Funciona para mantener un control el período de vida del documento, es decir, desde su creación, clasificación, publicación, exportación, cuando ha sido utilizado o eliminado durante el periodo de vida que tiene el documento en función.

El control total de la información debe consistir; en una administración de documentos eficaz que debe integrarse a todos los sistemas que hagan uso de este por lo que debe ser flexible y sencillo de usar.

En un Sistema de Administración de Documentos que se encuentra mal diseñado no llega a secundar la búsqueda y distribución de la información en todos los niveles de la organización, constantemente debe existir un cuidado en la seguridad de la misma. Esto resulta muy favorable ya que disminuye el tiempo y recursos en materia costos en papelería y almacenamiento de documentos, sin olvidar la contribución que se realizan en las auditorías puesto se puede saber todo el ciclo de vida de un documento en el ayuntamiento.

Desde el momento de su creación para la gestión administrativa la documentación pasa por distintos procesos:

- **1.** Cuando más se utiliza para el trámite y resolución de los temas diarios, constituye la fase activa de los expedientes, en la cual la documentación se conservará en los archivos de oficina.
- **2.** El siguiente proceso se nombra, como semiactiva, su función, una vez finalizado el tema por el cual se creó, la consulta de estos archivos se reduce aunque su valor administrativo aún está vigente y cualquier actuación posterior puede devolverlos a la fase activa.



- **3.** Como norma, concluida la etapa activa, los expedientes deben persistir en el archivo de oficina indicado por la fase que se determine en las tablas de valoración, cuando existan; en caso inverso, será conservada por las personas u oficina que lo realizaron, los expedientes deberán ser transferidos al Archivo Central mediante transferencia ordinaria.

En casos excepcionales, y tras examinar con el Archivo Central, éste puede admitir lo que denominaremos como un traspaso extraordinario, es decir, la remisión eventual del archivo por parte de la oficina, motivada por circunstancias que impidan su ordenamiento, custodia, preservar, control o función.

Pero estas transferencias extraordinarias deberán documentarse debidamente mediante un acta de entrega.

Para finalizar, una vez que ha prescrito el valor administrativo de los archivos, posiblemente, éstos posean otros valores (históricos, testimoniales...) que planteen la necesidad de su subsistencia permanente, en cuyo caso, serán transferidos al Archivo Central.

Disposiciones Normativas

Como otro rubro que se presenta como relevante para el conocimiento de los Secretarios de Ayuntamiento, está el relativo a las disposiciones normativas que se definen como un ordenamiento utilizado por las autoridades para establecer un tipo de regla. En grandes rasgos, una disposición con un significado jurídico que expresa una norma jurídica.

Tienen rango de ley o reglamento, Podemos decir que una ley y un reglamento son disposiciones de reglas.

Estas son legales o reglamentarias contienen normas jurídicas, y como reglas o preceptos jurídicos.

Modernización de la Administración Pública

Nos referimos a la modernización como el proceso mediante el cual se lleva a cabo una serie de cambios en las esferas política, económica y social para adecuarlas a los nuevos y más apreciables requerimientos de las sociedades.

La modernización administrativa municipal, tiene por finalidad general instruir, enlazar e incitar, en todas las entidades públicas, los pasos a seguir de modernización para alcanzar una gestión pública con resultados que impacten positivamente en la satisfacción del ciudadano y en el desarrollo del país.

Administración Pública, se puede definir como la transformación de un sistema burócrata transformando el mismo en un sistema de gestión pública. Este método apto para precisar objetivos, opta por la mejor forma de alcanzarlos y evaluar los resultados, así la modernización administrativa debe asimilarse como una modificación o transición, desde un punto de vista organizativo y cultural.

Esta transición en la cultura administrativa afecta a las formas de gestión, siendo sus valores fundamentales los siguientes:

- Crear conciencia del coste.
- Colaboración y Estimulo.
- Prioridad en atención al ciudadano.
- Alcanzar resultados satisfactorios.
- Favorecer el cambio, la innovación y la mejora continua.
- Estimulo de la responsabilidad.





La modernización en sector público de México⁷

Los esfuerzos de la modernización de la administración pública en nuestro país reflejan, además de los cambios que experimenta cualquier organización, la exigencia de la sociedad por contar con una organización cada día más eficiente, con plena consciencia de que debe actuar con creciente desempeño y con una clara vocación de servicio a la sociedad.

Si los ciudadanos no están satisfechos con los servicios de las oficinas del gobierno, si reciben una mala atención de los servidores públicos, o si no obtienen respuestas claras y convincentes a sus preguntas y requerimientos, estos son síntomas de que el gobierno está descuidando su actuación. Por ello, la iniciativa de una reforma de la gestión pública debe establecer como una prioridad el que la ciudadanía no sólo reciba servicios que le brinden una utilidad y un beneficio, sino que la sociedad lo perciba así.

7. Gurría, J. (Abril de 1999). Instituto Nacional de Administración Pública (INAP). Recuperado el 19 de Junio de 2019, de La Administración Pública Mexicana Ante El Futuro http://www.inap.mx/portal/images/REVISTA_A_P/rap_100_1999.pdf Pág. 180



La modernización administrativa debe lograr que cada oficina en el sector público esté consciente de que forma parte de una cadena que busca un resultado final. De esta manera, una oficina pública está en condiciones de identificar mejor su papel e incidencia en el proceso de la organización en su conjunto.

Esta es la razón por la que cada oficina de gobierno debe dar una adecuada atención al usuario. Dicha atención debe basarse en una organización de excelencia, con personal competente y diligente, con procedimientos claros y sencillos y con servicios que se brinden en el menor tiempo y con la mejor calidad. En resumen, se trata que la sociedad reconozca que sus contribuciones están siendo aplicadas correctamente.

► La visión de una administración pública

Una vez que se ha determinado el tipo de gobierno, de servicios y el perfil de servidores públicos que se requieren, es indispensable traducir el que hacer público en información confiable, objetiva y accesible a la mayoría de la gente.

Un propósito fundamental en el proceso de modernización de la administración pública en nuestro país, está relacionado con



el conocimiento del impacto que tienen las actividades públicas en la población. Así, la gestión pública necesita conocer con precisión en qué medida contribuye un programa de gobierno⁸.

Existen formas de comprobar si los gobiernos están alcanzando los resultados esperados entre la población:

- **1.** La primera, está referida a la percepción que tienen los individuos producto de su experiencia directa. La suma de estas percepciones genera una opinión pública, la cual paulatinamente se convierte en una valoración positiva o negativa que resulta generalmente aceptada.
- **2.** La segunda forma se realiza a partir de información generada por la propia atención a los usuarios y resulta fundamental en la elaboración de los indicadores de desempeño de los servidores públicos. Dicha información permite a una oficina pública tomar los signos vitales del cumplimiento de sus objetivos. Le aporta elementos para identificar lo que requiera mejorarse o rectificarse. La utilidad que ofrece un sistema de indicadores radica en que sirve para orientar la toma de decisiones. Pero también puede ser empleado por la sociedad para que evalúe y, en su caso, reconozca la pertinencia de las acciones del gobierno.

Toda actividad dentro del gobierno deriva en un producto o servicio, por ello, Capacita al personal y los recursos físicos y financieros puestos bajo su administración.

- Los primeros indicadores, si bien son válidos, no revelan la calidad de todos los servicios ni si son suficientes, al no estar relacionados a otros parámetros de referencia, contra los cuales efectuar una comparación.

La administración pública debe transitar de un esquema de informe de metas físicas o financieras, hacia una medi-

8. Ibídem Pág. 181

ción del impacto que tienen esos productos en la consecución de los objetivos de las políticas públicas,

- Los segundos, por el contrario, señalan el impacto de los productos o servicios que brinda el gobierno con base en objetivos estratégicos previamente definidos y que, a final de cuentas, reflejan las prioridades o responsabilidades encomendadas.

La construcción de indicadores y su articulación en un sistema requiere tiempo. Otro aspecto fundamental, consiste en analizar y clasificar si realmente se está ejerciendo el presupuesto o si se están dirigiendo los recursos hacia lo verdaderamente importante.

El análisis de los recursos que ejercen las unidades de gobierno y la forma en que lo realizan son indispensables para la evaluación de las actividades públicas, para lo cual se hace necesario introducir técnicas de análisis como la planeación estratégica en las tareas de Presupuestación, ejercicio del presupuesto y en la rendición de cuentas.

En resumen, la reforma al sistema presupuestario trata de establecer con mayor claridad las responsabilidades, prioridades de la administración pública, expresar en términos de los resultados que se persiguen las actividades que se realizan y someter todo ello a un proceso de evaluación que señale claramente los costos, la eficiencia y el impacto de las políticas públicas.



Bibliografía

Gobierno Del Estado de Veracruz. (05 de Enero de 2001). Gaceta Oficial. Recuperado el 06 de Junio de 2019, de <http://www.legisver.gob.mx/leyes/LeyesPDF/LOML220218.pdf>

Gurría, J. (Abril de 1999). Instituto Nacional de Administración Pública (INAP). Recuperado el 19 de Junio de 2019, de La Administración Pública Mexicana Ante El Futuro: http://www.inap.mx/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=90&Itemid=483 ; http://www.inap.mx/portal/images/REVISTA_A_P/rap_100_1999.pdf



VERACRUZ
GOBIERNO
DEL ESTADO



SEGOB
Secretaría
de Gobierno

INVEDEM
Instituto Veracruzano de
Desarrollo Municipal



ME LLENA DE ORGULLO