



# IDEFOMM

Instituto de Desarrollo y  
Fortalecimiento Municipal  
del Estado de Morelos

*CURSO DE INDUCCIÓN A AUTORIDADES ELECTAS 2022-2024*

## ***VI ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL***

# CONTENIDO

---



# IDEFOMM

Instituto de Desarrollo y  
Fortalecimiento Municipal  
del Estado de Morelos

## 6.1 Administración Pública Municipal

## 6.2 Organización Administrativa Municipal

a) Administración Centralizada

b) Administración Descentralizada y Paramunicipal

## 6.3 Profesionalización de los Recursos Humanos

## 6.4 Control Interno en la Administración Pública Municipal

a) Sistema de Control Contable

b) Sistema de Control Administrativo

c) Sistema de Control Jurídico

d) Sistema de Control Financiero

e) Ejemplos de Actividades de control

## 6.5 Autoridades Auxiliares



# IDEFOMM

Instituto de Desarrollo y  
Fortalecimiento Municipal  
del Estado de Morelos

## OBJETIVO GENERAL

Al finalizar el curso, el participante será capaz de entender la administración pública municipal, su organización, la importancia de la profesionalización del recurso humano y la implementación de controles internos, para el logro del bien común municipal.



# IDEFOMM

Instituto de Desarrollo y  
Fortalecimiento Municipal  
del Estado de Morelos

## 6.1 ADMINISTRACIÓN PÚBLICA MUNICIPAL



El Municipio es una entidad política y una organización comunal; sirve de base para la división territorial y la organización política y administrativa de los estados de la federación en su régimen interior. Por lo tanto, el Municipio es la célula básica de la división política del país, como lo establece el Artículo 115 constitucional:

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



# IDEFOMM

Instituto de Desarrollo y Fortalecimiento Municipal del Estado de Morelos

El Municipio, es pues, una comunidad territorial de carácter público con personalidad jurídica propia, y por ende, con capacidad política y administrativa. El Municipio tiene tres elementos básicos:

**Población:** Es el conjunto de individuos que viven en el territorio del municipio, establecidos en asentamientos humanos de diversa magnitud, y que conforman una comunidad viva, con su compleja y propia red de relaciones sociales, económicas y culturales.

**Territorio:** Es el espacio físico determinado jurídicamente por los límites geográficos que constituye la base material del Municipio. La porción del territorio de un estado que de acuerdo a su división política, es ámbito natural para el desarrollo de la vida comunitaria.

**Gobierno:** Como primer nivel de gobierno del sistema federal, el municipal emana democráticamente de la propia comunidad. El gobierno municipal se concreta en el ayuntamiento, su órgano principal y máximo que ejerce el poder municipal.

El Municipio tiene la capacidad de tomar decisiones que afectan, positiva o negativamente, a la población que habita el territorio municipal, y puede utilizar la fuerza para obligar a obedecer a quienes no acaten esas decisiones.

Por esta razón, podemos precisar, la noción de Municipio en términos políticos se refiere:

Al conjunto de instituciones, es decir organizaciones y reglas, donde se concentra la facultad para tomar decisiones válidas para toda la comunidad. En ese sentido, no toda la población forma parte del Municipio. Sólo un grupo pequeño de la sociedad, formado por Presidentes, Síndicos, Regidores, funcionarios públicos, conforma el Municipio. Al resto de la sociedad se le ha denominado tradicionalmente como sociedad civil, y se diferencia del Estado.





# IDEFOMM

Instituto de Desarrollo y Fortalecimiento Municipal del Estado de Morelos

Llamamos gobierno al conjunto de órganos en los que se deposita el poder público y, de forma más concreta, a las personas que temporalmente ocupan los cargos directivos del Municipio para cumplir sus tareas y fines. Esto quiere decir que puede haber cambios de gobierno sin que ello implique que el Municipio cambie sus características esenciales.

El gobierno, por lo tanto, ejerce el poder público o, como también se puede decir, ejerce las funciones públicas.

## **Ley Orgánica Municipal del Estado de Morelos**

Artículo \*5 bis.- Para los efectos de esta Ley se entenderá por:

I.- Ayuntamiento: el órgano colegiado y deliberante en el que se deposita el gobierno y la representación jurídica y política del Municipio, integrada por el Presidente Municipal, Síndico y Regidores;

III.- Cabildo.- Es la sesión en la cual se reúne el Ayuntamiento para deliberar y aprobar los asuntos de su competencia.

Artículo \*17.- El gobierno municipal está a cargo de un Ayuntamiento, el cual se integra por un Presidente Municipal y un Síndico, electos por el sistema de mayoría relativa; además, con los Regidores electos por el principio de representación proporcional, en el número que corresponda de acuerdo con lo que se dispone en la presente Ley; por cada uno de los miembros del Ayuntamiento se elegirá un suplente.





# IDEFOMM

Instituto de Desarrollo y Fortalecimiento Municipal del Estado de Morelos

Ley Orgánica del Estado Libre y Soberano de Morelos

Artículo 4.- Para los efectos de esta Ley se entiende por:

III. Administración Pública, al conjunto de unidades que componen la Administración Central y Paraestatal; Entendemos por administración pública tanto a las organizaciones formales del sector público como a la actividad que realizan estas organizaciones, en el ejercicio de la función administrativa, para satisfacer las necesidades de interés público y lograr los fines del Estado.

## Administración Pública Municipal

Ley Orgánica Municipal del Estado de Morelos

Artículo 41 F. X

El Presidente Municipal es el representante político, jurídico y administrativo del Ayuntamiento; como órgano ejecutor de las determinaciones del Ayuntamiento, tiene entre otras la obligación de:

Organizar y vigilar el funcionamiento de la administración pública municipal.

En forma enunciativa más no limitativa, podemos considerar como actividades del municipio, los siguientes:



1.-Prestación de los servicios públicos

2.-Regulación de las actividades de los particulares 3.-

Regulación del patrimonio de los particulares

4.-Integración y fomento de la comunicación social. 5.-

Desarrollo cultural regional

6.-Servicios sociales

7.-Fomento de la participación ciudadana

8.-Salubridad y educación

De lo antes expuesto podemos decir que:

"La Administración Pública Municipal constituye el conjunto de actividades que realiza el municipio en el ejercicio de las atribuciones que le han sido conferidas y los órganos que se crean para el cumplimiento de esas atribuciones en relación al gobierno directo de la comunidad básica, circunscribiéndose al mantenimiento del orden público, la satisfacción de las necesidades sociales de la población mediante la prestación de los servicios públicos y la conducción del desarrollo económico y social de la comunidad".



*Los componentes principales de la Administración Pública son instituciones públicas y funcionarios.*

## 6.2 ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA MUNICIPAL



# IDEFOMM

Instituto de Desarrollo y Fortalecimiento Municipal del Estado de Morelos

En nuestro País, el artículo 90 Constitucional divide la administración pública Federal en: Centralizada y Paraestatal.

A nivel local, el artículo 3 de la Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado Libre y Soberano de Morelos, divide la administración pública del Estado en: Centralizada y Paraestatal.

A nivel municipal, la Ley Orgánica Municipal del Estado de Morelos, no realiza tal división de manera literal, pero, en diversos artículos hace referencia a la administración pública municipal y paramunicipal, como es el caso del artículo 41 fracción I, donde se enuncian las facultades y obligaciones del Presidente Municipal, entre otras, presentar a consideración del Ayuntamiento y aprobados que fueren, promulgar y publicar el Bando de Policía y Gobierno, los reglamentos, circulares y disposiciones administrativas de observancia general necesarios para la buena marcha de la administración pública municipal y en su caso de la paramunicipal.

XII. Nombrar y remover a los servidores públicos municipales cuya designación no sea privativa del Ayuntamiento, tanto de la administración central como en su caso, la descentralizada, vigilando que se integren funciones en forma legal las dependencias; unidades administrativas y las entidades u organismos del sector paramunicipal;

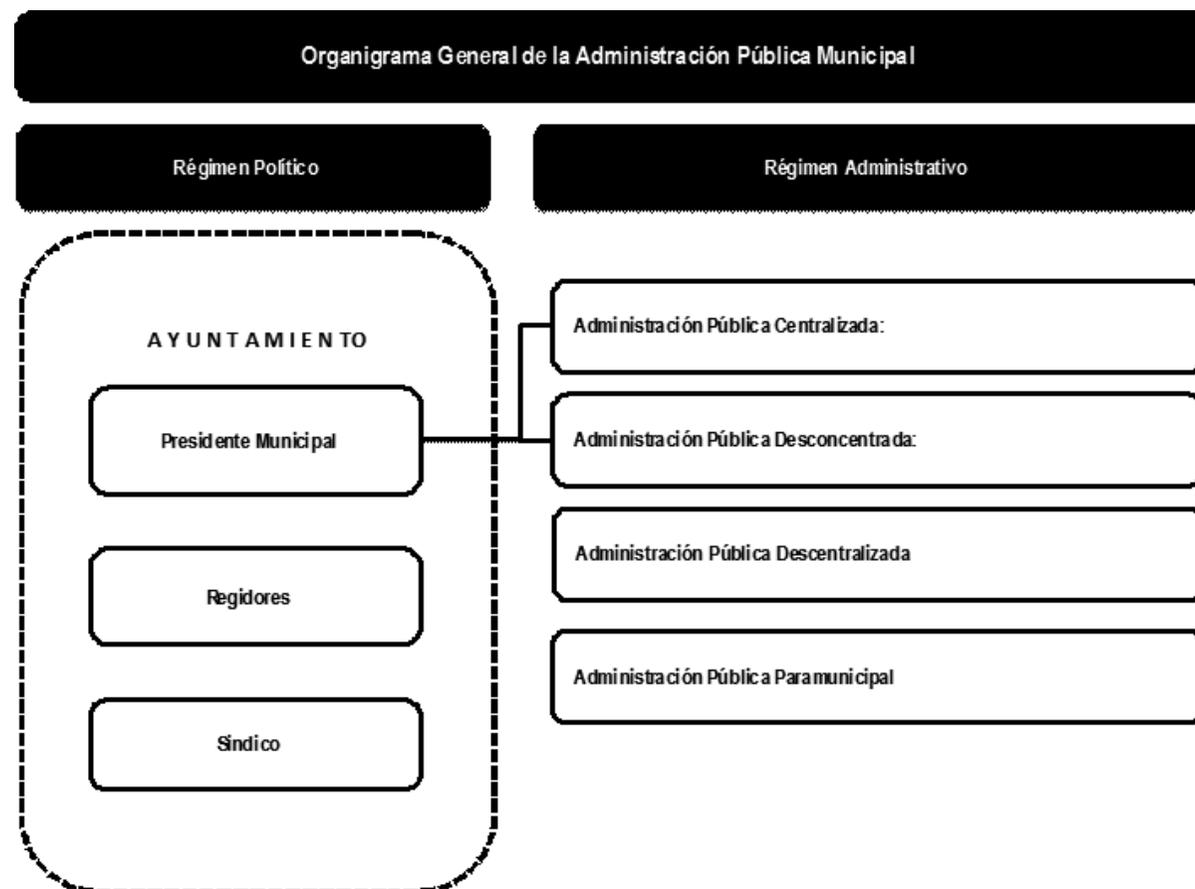
En ese orden de ideas podemos concluir que, la administración pública Municipal del Estado de Morelos, se divide en:

Centralizada  
Paramunicipal



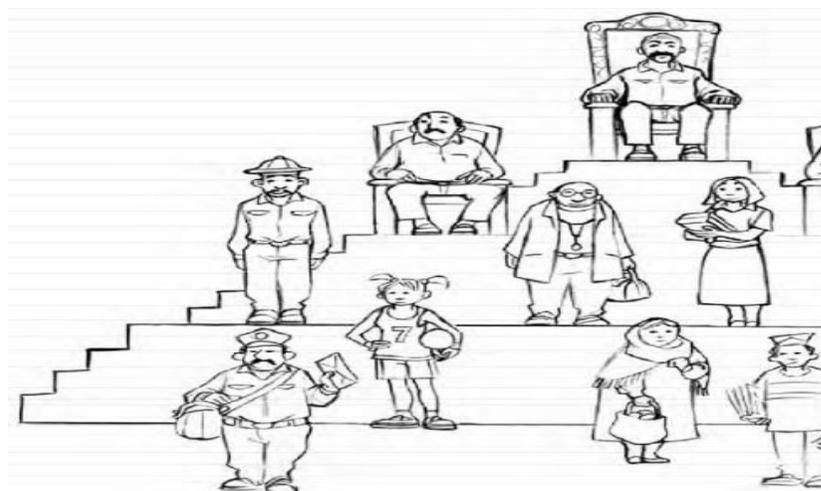
# IDEFOMM

Instituto de Desarrollo y Fortalecimiento Municipal del Estado de Morelos



En la práctica, la organización y el desarrollo de la administración pública se lleva a cabo a través de cinco formas diversas: centralización, desconcentración, descentralización, empresas de participación municipal mayoritaria y fideicomisos públicos municipales, y sus características particulares son:

## A) ADMINISTRACIÓN CENTRALIZADA



Centralización administrativa. En esta forma de organización las entidades centralizadas se encuentran relacionadas entre sí por un vínculo jerárquico constante. La cúspide es el Presidente Municipal. Las órdenes y la toma de decisiones descienden invariablemente del órgano mayor al inferior. El régimen jerárquico mantiene la unidad de la Administración Pública. Hay control directo del poder central. En este régimen se encuentran la Secretaría Municipal, Tesorería Municipal, Seguridad Pública, Contraloría Municipal, etc.



# IDEFOMM

Instituto de Desarrollo y  
Fortalecimiento Municipal  
del Estado de Morelos

## ¿QUÉ ES UN ÓRGANO DESCONCENTRADO?

Desconcentración administrativa. Esta forma de organización surge en la década de los setenta, por el incremento poblacional y la consecuente necesidad de prestar a los ciudadanos de una manera más rápida los servicios públicos, ya que la centralización administrativa, dado su carácter netamente jerarquizado y rígido, impedía que se pudieran tomar decisiones expeditas. La desconcentración surge como un medio para facilitar el dinamismo de la actividad de determinados órganos de la administración.

Desconcentrar es un procedimiento administrativo para facilitar la ejecución de las leyes administrativas, pero los órganos superiores conservan íntegramente sus poderes de mando, control, revisión, decisión, vigilancia, etcétera, cuya finalidad es aligerar la acumulación de asuntos del Poder Central, con beneficio del propio servicio público y de los particulares.

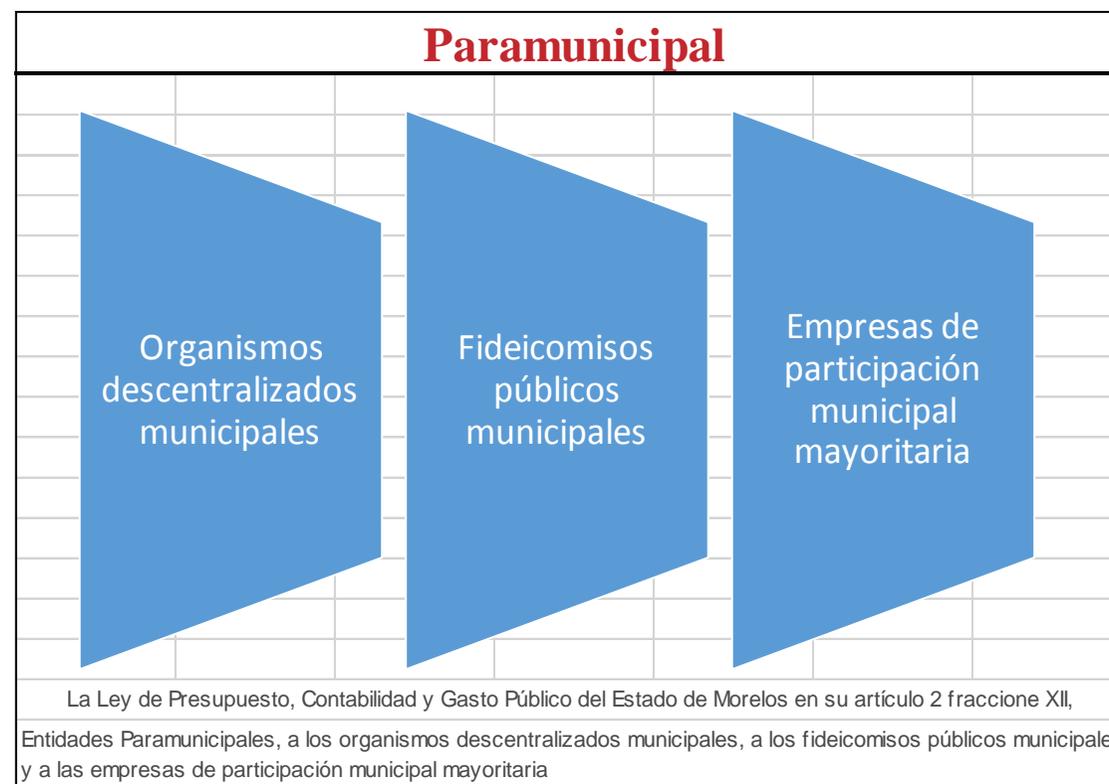
La autonomía técnica es su verdadera justificación —otorgamiento de facultades de decisión limitadas—.



# IDEFOMM

Instituto de Desarrollo y Fortalecimiento Municipal del Estado de Morelos

## B) ADMINISTRACIÓN DESCENTRALIZADA Y PARAMUNICIPAL





# IDEFOMM

Instituto de Desarrollo y  
Fortalecimiento Municipal  
del Estado de Morelos

Descentralización administrativa.

Las características de los órganos descentralizados son:

- 1) se crea una persona moral, siempre por ley o decreto del Ejecutivo;
- 2) se les asignan competencias exclusivas, para la atención de un fin de interés general o un servicio público determinado;
- 3) tienen autonomía orgánica y técnica;
- 4) tienen personalidad jurídica propia —independiente de la personalidad de la administración pública—;
- 5) tienen patrimonio propio —sus bienes son del Estado, pero están sometidos a un régimen jurídico especial, pues cuando desaparecen dichos órganos, los bienes vuelven al patrimonio del Estado—;
- 6) tienen una relación de tutela sui generis respecto de la administración pública, que no es jerarquía (el poder central conserva su poder de vigilancia para el control de los órganos descentralizados); y
- 7) tienen poder de decisión.



# IDEFOMM

Instituto de Desarrollo y  
Fortalecimiento Municipal  
del Estado de Morelos

Ley Orgánica Municipal del Estado de Morelos

Artículo 70.- La asistencia social en los Municipios se prestará por conducto de un organismo público, denominado: Sistema Municipal para el Desarrollo Integral de la Familia, **organismo descentralizado** que tendrá por objeto ejecutar en cada jurisdicción municipal los programas y acciones que correspondan al organismo...

Artículo 143.- El servicio de agua potable **podrá** ser prestado por organismos con personalidad jurídica y patrimonio propio, constituidos mediante decreto que al efecto expida el Congreso del Estado. En los órganos de gobierno de estos organismos deberá participar necesariamente un representante del Ayuntamiento y los representantes de los usuarios en el número que se establezca en el decreto respectivo.



# IDEFOMM

Instituto de Desarrollo y  
Fortalecimiento Municipal  
del Estado de Morelos

## ¿Qué es un Fideicomiso Público?

Los Fideicomisos Públicos son contratos por medio de los cuales, el gobierno federal, los gobiernos de los Estados o los Ayuntamientos, con el carácter de fideicomitentes, a través de sus dependencias centrales o paraestatales, transmiten la titularidad de determinados bienes del dominio público, del dominio privado de la Federación, entidad federativa o municipal, o afecta fondos públicos en una institución fiduciaria para realizar un fin lícito determinado, de interés público.

## Partes del Fideicomiso

### *Fideicomitente*

Destina bienes o derechos para constituir el fideicomiso.

### *Fiduciario*

Institución con autorización quien recibe los bienes del cliente (Patrimonio) para realizar los fines lícitos determinados por el fideicomitente.

### *Fideicomisario*

Recibe el beneficio derivado del fideicomiso, puede ser el mismo fideicomitente.



# IDEFOMM

Instituto de Desarrollo y  
Fortalecimiento Municipal  
del Estado de Morelos

## Empresas de participación municipal mayoritaria.

Sus principales características:

- a) Que el Gobierno Municipal o una o más entidades paramunicipales, conjunta o separadamente, aporten o sean propietarios de más del 50% del capital social;
- b) Que al Gobierno Municipal corresponda la facultad de nombrar a la mayoría de los miembros del órgano de gobierno o su equivalente, o bien designar al presidente o director general, o cuando tenga facultades para vetar los acuerdos del propio órgano de gobierno.

## 6.3 PROFESIONALIZACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS



Una Institución con deficiencias en su personal y en su organización, sin duda generara resultados deficientes.

Aun cuando los activos financieros y materiales son recursos necesarios para la Organización, los empleados -el recurso humano- tienen una importancia sumamente considerable. El recurso humano proporciona la chispa creativa en cualquier organización. La gente se encarga de diseñar y producir los bienes y servicios, de controlar la calidad, de prestar los servicios, de asignar los recursos financieros, y de establecer los objetivos y estrategias para la organización. Sin gente eficiente es imposible que una organización logre sus objetivos. El propósito de la gestión del Recurso Humano es influir en esta relación entre la administración pública y los servidores públicos.

La profesionalización de los recursos humanos al servicio de las administraciones públicas municipales garantiza de la mayor calidad de los servicios públicos prestados a los ciudadanos.



# IDEFOMM

Instituto de Desarrollo y  
Fortalecimiento Municipal  
del Estado de Morelos

La Gestión del Recurso Humano es "La disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado". El esfuerzo humano resulta vital para el funcionamiento de cualquier organización; si el elemento humano está dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la organización marchará; en caso contrario, se detendrá. De aquí a que toda organización debe prestar primordial atención a su personal (el Recurso Humano).

Los presidentes municipales para el logro de las promesas y compromisos de campaña, tiene un gran reto, la selección del personal que ocupará los cargos municipales y que le acompañarán a lograr los objetivos planteados,

La selección podemos definirla como los pasos específicos que se toman para decidir qué solicitantes deben ser contratados. Es una serie de técnicas que consisten en analizar las habilidades y capacidades de los solicitantes a fin de decidir, sobre bases objetivas, quién tiene mayor potencial para el desempeño de un puesto y posibilidades de un desarrollo futuro, tanto personal como de la administración municipal.



# IDEFOMM

Instituto de Desarrollo y  
Fortalecimiento Municipal  
del Estado de Morelos

La pregunta clave para la selección es: ¿Qué se requiere para desempeñar este puesto? Será importante contar con la descripción y perfil de puestos bien definidos para encontrar respuestas. Si no sabemos qué características tiene un cargo ni que capacidades necesita una persona para desempeñarlo, difícilmente se hará una contratación exitosa.

Toda decisión de contratación, promoción y transferencia de personal debe estar soportado en un proceso formal de selección en el que se especifique claramente los requisitos, productos del puesto por cubrir, así como las características, perfil y potencial que debe reunir el ocupante del mismo, tanto para cubrir el puesto como para desarrollarse dentro de la administración municipal.

Es importante que se dé preferencia al candidato interno sobre los externos. Siempre y cuando cumpla con los requisitos del puesto vacante de la manera más cercana. A menos que existan razones importantes que justifiquen la contratación de una persona externa como:

- a) Cuando el nivel de especialización que se requiere no lo encontramos en el personal interno, o
- b) Cuando se requiere "sangre nueva" por razones estratégicas.

No hay modelos únicos para profesionalizar las administraciones públicas municipales, si bien existen técnicas y métodos con resultados exitosos, cada administración deberá establecer el modelo que mejor corresponda a sus necesidades y recursos.

Finalmente la profesionalización está directamente asociada a la forma en que su gobierno contribuye al bienestar y desarrollo de las comunidades y sus ciudadanos.



# IDEFOMM

Instituto de Desarrollo y  
Fortalecimiento Municipal  
del Estado de Morelos

## I. Primer paso:

### Definir la misión y los objetivos de la organización

La administración de recursos humanos comienza cuando el Ayuntamiento Municipal, apoyado en el mandato de ley y en las propuestas para responder a las necesidades e intereses de la sociedad, describe la Misión y los **objetivos de su organización** (los cuales son registrados en el Plan de Desarrollo Municipal).

A partir de los objetivos queda en evidencia la necesidad de distribuir entre varias personas las funciones y actividades que contribuirán a lograr los fines del Ayuntamiento.

### Elaboración de la misión.

La formulación de la misión es una declaración del propósito permanente o razón de ser de la institución; es amplia en sus alcances e integra las diferentes opiniones de los miembros que conforman el municipio.

*"Establecer una nueva forma de gobierno y una nueva relación con los ciudadanos: un gobierno incluyente, que privilegie el diálogo, la negociación, el acuerdo y la participación ciudadana en la vida pública; orientador de una administración que impulse grandes y pequeños proyectos y proporcione servicios públicos de calidad; eficiente y transparente"*



# IDEFOMM

Instituto de Desarrollo y  
Fortalecimiento Municipal  
del Estado de Morelos

## Definición de los objetivos estratégicos.

Los objetivos representan los resultados que la institución espera obtener, son fines por alcanzar, establecidos cuantitativamente y determinados para realizarse transcurrido un tiempo específico.

Los objetivos estratégicos indican los logros deseados en el corto, mediano y largo plazo, que tienen un alto grado de incidencia sobre los objetivos permanentes, definidos en la Misión. Generalmente los objetivos estratégicos se relacionan con la estructura organizacional, ya que de acuerdo a lo que hay que hacer (traducido en programas, proyectos, metas y acciones), se determinan las estructuras, puestos y funciones. Es decir si tenemos definidos los programas y proyectos de un gobierno municipal, pero no se cuenta con la estructura para soportar la operación de esos programas y proyectos, lo mas probable es que estos no se cumplan.

Ejemplo de objetivos estratégicos:

Elevar los niveles de seguridad, a fin de que den confianza a los ciudadanos y permitan una convivencia armónica y productiva.

Mejorar la infraestructura pública y promover un desarrollo urbano sustentable. Ofrecer mejores servicios públicos.

Impulsar un desarrollo económico sostenible que genere progreso y más empleos.

Fomentar un desarrollo incluyente en la comunidad, luchando contra los rezagos sociales y apoyando a las personas en desventaja.



# IDEFOMM

Instituto de Desarrollo y  
Fortalecimiento Municipal  
del Estado de Morelos

## **II: Segundo Paso:**

### **Elaborar el organigrama funcional y un organigrama ocupacional**

En el primero se plasman los puestos que formarán la organización y en el segundo cuántas plazas habrá para cada puesto (por ejemplo, en la tesorería existe el puesto de cajero, es un solo puesto, pero ese puesto lo ocupan tres cajeros, tres plazas para ese puesto).

Conforme se construye el organigrama se asignan funciones y actividades a cada puesto. De esta forma se asegura que cada objetivo del Gobierno Municipal tenga un responsable directo. Cada funcionario responderá por al menos un objetivo y para realizarlo necesitará a su vez de colaboradores responsables por las partes que conforman ese objetivo.



# IDEFOMM

Instituto de Desarrollo y Fortalecimiento Municipal del Estado de Morelos

## ESTRUCTURA OCUPACIONAL TIPO, PROPUESTA PARA ADMINISTRACIÓN DE MUNICIPIOS

### RAMAS: DESARROLLO ECONÓMICO Y DESARROLLO SOCIAL.

OPERATIVO

s  
D

TIPO DE GESTIÓN	DESARROLLO ECONÓMICO		DESARROLLO SOCIAL	
	PROYECTOS ECONÓMICOS Y DE FOMENTO	DESARROLLO ECONÓMICO SECTORIAL	FOMENTO DE LA ORGANIZACIÓN SOCIAL	DESARROLLO PROGRAMAS COOR
	ESTUDIOS TÉCNICOS	VINCULACIÓN CON SECTORES	PROMOCIÓN	ENLACE INTERGUBER
M.E.	Director de Desarrollo Económico Municipal		Director de Desarrollo Social Municipal	
M.G.				
M.C.	Jefe del Departamento de Promoción y Fomento de Proyectos de Desarrollo Económico.	Departamentos especializados en sectores de desarrollo:  Jefe de Departamento de Desarrollo Rural.  Jefe de Departamento de Desarrollo Industrial.  Jefe de Departamento de Desarrollo Turístico.	Jefe de Departamento de Organización para el Desarrollo Social.  Jefe de Departamento de Deporte y Recreación Municipal.	Jefe de Departamento de Seguimiento de Programa Social Coordinados.
	Proyectista de Desarrollo Económico  Técnico en Computo (especialidades en operación de bases de datos, y manejo en paquetería de proyectos y cálculo de costos).  Técnico en estadística.  Personal operativo: Verificador.	Analista de Desarrollo Económico Sectorial (especializado de conformidad con el sector del Depto. al que pertenezca el puesto).  Técnico en Computo (especialidades en operación de bases de datos, y manejo en paquetería de proyectos y cálculo de costos).  Personal operativo: Verificador.	Trabajador Social.  Analista de Proyectos de Desarrollo Social.  Promotor de Organización Social.  Técnico facilitador de organizaciones sociales (Instructor Comunitario).  Personal operativo: Auxiliar Administrativo.	Analista de Proyectos de Social.

M.E. = Mando estratégico. M.G. Mando gerencial. M.C. Mando de Coordinación.



# IDEFOMM

Instituto de Desarrollo y  
Fortalecimiento Municipal  
del Estado de Morelos

### III. Tercer paso: Análisis y Descripción de puestos (*perfil del puesto*).

El trabajo de escribir con detalle qué obligaciones tendrá cada empleado se conoce como **Análisis y descripción de puestos**.

Una vez definida la estructura (el organigrama funcional y el organigrama ocupacional) y las descripciones de los puestos, el siguiente paso consiste en describir qué características son las ideales en una persona para ocupar un puesto (**perfil del puesto**) y, acto seguido, se procede a escoger a los mejores candidatos para cada posición, a través del Reclutamiento y Selección.

Seleccionadas las personas, debe formalizarse la relación de trabajo a través de un contrato. Así se llame nombramiento o la persona trabaje por tiempo parcial con el Municipio, debe quedar por escrito el tipo de relación laboral que el individuo y el Ayuntamiento mantendrán, con el detalle adecuado.

Cada nuevo miembro debe conocer lo más posible acerca de cómo está organizado y cómo funciona la administración y el gobierno municipal; cuáles son los objetivos y la filosofía de trabajo, y sobre todo saber qué se espera de él o de ella, cuáles son sus funciones y objetivos así como con qué oportunidad debe cumplirlos. Este proceso se conoce como la **Inducción**.



# IDEFOMM

Instituto de Desarrollo y Fortalecimiento Municipal del Estado de Morelos

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	PERFIL DEL PUESTO
Nombre del puesto. Ubicación organizacional. Objetivo o propósito general. Principales áreas de resultados y responsabilidades. Funciones o actividades. Magnitudes o dimensiones. Relaciones. Circunstancias de trabajo.	Conocimientos y estudios. Experiencia requerida. Competencias (en qué debe ser competente el ocupante) Habilidades y capacidades. Características de personalidad. Requerimientos especiales.

#### **IV. Cuarto paso: Proceso de inducción y sistema de capacitación**

A estas alturas del proceso, la gente está ya en sus puestos de trabajo realizando las tareas y funciones que le corresponden.

En este momento cada persona tiene un jefe y sólo uno, conoce qué actividades debe realizar y sabe que ocasionalmente deberá contribuir con otras para el buen desempeño del equipo en su conjunto.

Ahora cada persona es importante y sus contribuciones tienen un significado para el conjunto de los objetivos del Gobierno Municipal. Y cada persona puede mejorar su actuación.



# IDEFOMM

Instituto de Desarrollo y  
Fortalecimiento Municipal  
del Estado de Morelos

De igual manera es necesario establecer mecanismos de actualización y desarrollo permanente de las capacidades del personal. La Capacitación es la herramienta más poderosa con que cuenta el Gobierno Municipal para garantizar el correcto funcionamiento de la administración, al asegurar que cada individuo sabe hacer el trabajo que le fue asignado.



# IDEFOMM

Instituto de Desarrollo y Fortalecimiento Municipal del Estado de Morelos

## Ley Orgánica Municipal del Estado de Morelos

### Artículo 38 F.XLVII

.... Instrumentar, con el apoyo del organismo público constitucional para el fortalecimiento y desarrollo municipal, métodos y procedimientos para la selección y capacitación del personal de las áreas encargadas de los principales servicios públicos...

### Constitución Política Local

ARTICULO \*118-Bis.- Con el fin de brindar asesoría técnica y jurídica en las materias que por mandato constitucional están a cargo de los Ayuntamientos, se crea el Instituto de Desarrollo y Fortalecimiento Municipal, como un organismo público descentralizado, con personalidad jurídica y patrimonio propios.

Dicho Instituto tendrá, entre otras, las siguientes atribuciones:

- I. Proporcionar asesoría y asistencia técnica a los Municipios que lo soliciten;
- II. Brindar capacitación permanente a los miembros de los Ayuntamientos que así lo demanden; con el fin de impulsar el servicio civil en el ámbito municipal;
- III. Proporcionar asistencia técnica en materias administrativa, de planeación y de hacienda en las áreas en que estas materias sean competencia de los Ayuntamientos;
- IV. Coadyuvar con los Ayuntamientos en la formulación de proyectos de carácter reglamentario o en manuales administrativos, que busquen la organización óptima de la administración pública municipal; y
- V. Las demás que acuerde la Junta de Gobierno.

# 6.4 CONTROL INTERNO EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA MUNICIPAL



# IDEFOMM

Instituto de Desarrollo y Fortalecimiento Municipal del Estado de Morelos



## ¿QUÉ ES EL CONTROL INTERNO DE UNA EMPRESA?

Son las políticas y procedimientos que una organización utiliza para:

- Proteger activos
- Asegurar la confiabilidad e integridad de la información
- Garantizar el cumplimiento de las operaciones del negocio
- Promover efectividad y eficiencia
- Cumplir metas y objetivos



Existen 2 clases principales **ADMINISTRATIVO / FINANCIERO**

Ambas: promueven la eficiencia de las operaciones

La finalidad del control interno es lograr un sistema de respuesta a los cambios de la organización

**FINANCIERO ADMINISTRATIVO**

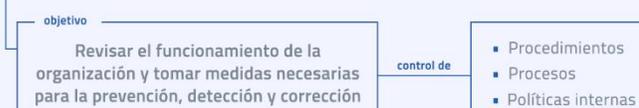
### ELEMENTOS DEL CONTROL INTERNO

- Ambiente de control
- Evaluación de riesgos
- Actividades de control
- Información y Comunicación
- Monitoreo

### CONTROL INTERNO FINANCIERO



### CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO





# IDEFOMM

Instituto de Desarrollo y Fortalecimiento Municipal del Estado de Morelos

Desde el punto de vista de los objetivos organizacionales y la interrelación que existe entre ambos. La definición, establecimiento y aplicación de los objetivos organizacionales es el requisito primario para poder introducir en la organización de un Sistema de Control Interno.

***"Si no sabes a donde ir, no hay camino que te lleve".***

**"Si no sabes a dónde ir,..."**

Los objetivos organizacionales te indican la dirección te ubican, te dicen a donde ir. Deben ser enunciados por escrito definiendo los resultados a alcanzar en un periodo determinado. Los objetivos son el QUÉ: ¿Qué resultados queremos o necesitamos lograr?

¿Cuál es la importancia de los objetivos?

- Los objetivos proporcionan un sentido de dirección, sin ellos los individuos al igual que las organizaciones tienden a la confusión, reaccionan ante los cambios del entorno sin un sentido claro de lo que en realidad quieren alcanzar.
- Nos dicen cómo debe funcionar nuestro sistema, nos da la estructura, la organización.
- Nos ayudan a evaluar nuestro progreso pues un objetivo claramente establecido, medible y con una fecha específica, fácilmente se convierte en un estándar de desempeño que permite a los individuos evaluar sus progresos. Por lo tanto, los objetivos son una parte esencial del control.



# IDEFOMM

Instituto de Desarrollo y  
Fortalecimiento Municipal  
del Estado de Morelos

De lo anterior se desprende que en una empresa debe dirigirse por objetivo, lo que significa que tanto los gerentes como los subordinados de una organización conjuntamente, identifican sus metas comunes, definen las áreas principales de responsabilidad de cada persona en término de los resultados que de él se esperan y emplear estas medidas como guías para el manejo de la unidad y para evaluar la contribución de cada uno de sus miembros.

**"....., no hay camino que te lleve"**

Si los objetivos organizacionales te indican la dirección, hacia dónde ir, el resultado a lograr, los cinco componentes del control interno constituyen caminos para el logro de los objetivos de la organización, de los resultados planificados y el buen funcionamiento de la misma, coincidiendo con los objetivos esenciales de todo proceso de cambio que están enfocados al funcionamiento y los resultados empresariales.

Los componentes del control interno son el cuerpo del sistema y existen por las funciones que desarrollan cada uno de ellos. Proporcionan un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de los objetivos dentro de las siguientes categorías":

- Eficacia y eficiencia de las operaciones
- Fiabilidad de la información financiera
- Cumplimiento de las leyes y normas aplicables



# IDEFOMM

Instituto de Desarrollo y  
Fortalecimiento Municipal  
del Estado de Morelos

## Qué aporta cada componente?

### Ambiente de control

- Demostrar integridad y valores éticos, estableciendo una buena actitud en los niveles superiores y en todas partes de la organización y un tono adecuado que soporte la cultura del control interno.
- Ejercer responsabilidad de supervisión en relación con requerimientos establecidos y expectativas, evaluando periódicamente habilidades y conocimientos necesarios y el monitoreo de la conducción del control interno.
- Establecer estructura, autoridad y responsabilidad como proponer un plan de trabajo, coordinar proceso de autoevaluación y conocer y respetar los roles.
- Demostrar compromiso con talento competente con programas de capacitación, sistemas de evaluación de desempeño y estructura organizacional.
- Asegurar rendición de cuentas.



# IDEFOMM

Instituto de Desarrollo y  
Fortalecimiento Municipal  
del Estado de Morelos

## **Evaluación de riesgos.**

- Especificar objetivos para la identificación y valoración de: riesgos estratégicos, operativos, financieros y de cumplimiento.
- Analizar los riesgos para determinar cómo deben administrarse: condiciones económicas, cambios legales, competidores, interrupciones de negocio.
- Considerar la posibilidad de fraude en la evaluación de riesgos. Los principales motivadores de fraude son: control interno ineficaz y un descontento de los empleados.
- Identificar y evaluar cambios que pueden impactar significativamente en la gestión de riesgos.

## **Actividades de control.**

Acciones que ayudan a la gestión de riesgos para garantizar el logro de objetivos.

- Políticas y procedimientos
- Seguridad
- Continuidad del negocio
- Gestión del cambio

## **Información y Comunicación.**

- Mejorar la calidad de la información
- Mayor efectividad en la comunicación

La comunicación está basada en fuentes internas y externas para difundir información importante en la organización.



# IDEFOMM

Instituto de Desarrollo y  
Fortalecimiento Municipal  
del Estado de Morelos

Además, debe ser confiable para tomar mejores decisiones, debe estar disponible, protegida, ser accesible, suficiente, actualizada, válida y verificable para el funcionamiento del control interno.

## **Supervisión y Monitoreo.**

Se trata de evaluaciones periódicas para verificar que cada uno de los elementos de control interno esté funcionando.

- Monitoreo continuo
- Evaluaciones separadas
- Informar deficiencias

## a) Sistema de Control Contable

Comprende el plan de la organización y los sistemas contable y presupuestal para: el registro contable de las operaciones que conciernen a la salvaguarda de los activos, a la contabilidad de las transacciones financieras y presupuestales que permitan la operación de información financiera y presupuestal, en forma cotidiana, oportuna y confiable para la toma de decisiones y rendición de cuentas.



# IDEFOMM

Instituto de Desarrollo y  
Fortalecimiento Municipal  
del Estado de Morelos

## b) Sistema de Control Administrativo

Se vincula con la eficiencia y eficacia de las funciones del ente, con el plan de organización y procedimientos que se relacionan con el proceso de decisión y autorización que llevan a cabo los funcionarios facultados y autorizados de las diferentes áreas.

## c) Sistema de Control Jurídico

Vigila que las autoridades municipales lleven a cabo una correcta aplicación de las leyes de acuerdo a los reglamentos tanto como en su estructura como en la gestión municipal.

## d) Sistema de Control Financiero

Consiste en verificar y evaluar la recaudación y administración de los ingresos municipales, así como la aplicación de los recursos presupuestales asignados al municipio, a fin de comprobar que se llevaron a cabo de conformidad con la normatividad aplicable en la materia.



## e) Ejemplos de Actividades de control

La tesorería Municipal:

- Deberá verificar que todas las pólizas de registro contable y presupuestal, se encuentren firmadas por quién las elaboró, revisó y autorizó, las cuales deberán estar soportadas con la documentación original, justificativa, comprobatoria, suficiente, competente, pertinente y relevante, las que deberán permanecer en custodia y conservación de la tesorería, por un término de cinco años contados a partir del ejercicio presupuestal siguiente al que corresponda; adicionalmente, todos los documentos deberán contar con la leyenda de "OPERADO" para las comprobaciones de los fondos de aportaciones federales y el sello de "PAGADO" para los demás recursos.



# IDEFOMM

Instituto de Desarrollo y  
Fortalecimiento Municipal  
del Estado de Morelos

- Deberá integrar a la póliza de egresos, fotocopia de la transferencia bancaria realizada a nombre del proveedor de bienes o servicios, para su debido cotejo.
- Deberá exigir que toda la documentación que soporta el ejercicio del gasto reúna los requisitos fiscales que establezcan las disposiciones fiscales federales, cuando hagan pagos a terceros y estén obligados a ello en términos de Ley.
- Deberá verificar que todos los recibos oficiales originales no utilizados, incluyendo su juego de copias, cuenten con la leyenda de "CANCELADO" debiendo ser anexados a la póliza correspondiente.
- Deberá verificar que se registren los pasivos contables y presupuestales de todas las operaciones pendientes de pago, expidiendo un contra recibo membretado que contenga como mínimo: nombre del beneficiario, firma de quién lo recibe, el número, importe y fecha de las facturas recibidas, sello, fecha de expedición y folio pre impreso.
- Deberá verificar que se cuente con los recursos presupuestales en las partidas y programas para poder realizar las erogaciones; en su caso, deberá realizar los traspasos correspondientes o ampliaciones de conformidad con la normatividad aplicable, para realizar el pago correspondiente.
- Deberá custodiar la documentación original de las inversiones en bienes muebles e inmuebles, debiendo contar con un expediente y conservarse en un lugar seguro como bóveda, caja fuerte, archivero con llave u otros similares, hasta que se den de baja los activos que lo respaldan.



# IDEFOMM

Instituto de Desarrollo y  
Fortalecimiento Municipal  
del Estado de Morelos

- Abstenerse de mezclar tanto en las cuentas bancarias como en sus registros contables, los ingresos provenientes de recursos federales, estatales o municipales entre sí, incluyendo los de financiamiento a corto y largo plazo y deberán contabilizar individualmente en una cuenta específica cada uno de ellos.
- Enterar oportunamente todas las retenciones derivadas de obligaciones fiscales en los términos que establezcan las disposiciones legales aplicables; asimismo, deberá realizar el pago de otras retenciones en tiempo y forma de acuerdo a los plazos previamente pactados. En caso de que se generen los accesorios por la omisión en el pago oportuno, éstos serán a cargo del servidor público responsable.
- Deberá aplicar el presupuesto de egresos íntegramente a los programas señalados en los Programas Presupuestarios y revelar el avance del ejercicio del mismo de manera trimestral.



# IDEFOMM

Instituto de Desarrollo y  
Fortalecimiento Municipal  
del Estado de Morelos

## 6.5 Autoridades Auxiliares



# IDEFOMM

Instituto de Desarrollo y  
Fortalecimiento Municipal  
del Estado de Morelos

## GRACIAS!!