

24  
2 Gen.



# Universidad Nacional Autónoma de México

FACULTAD DE CIENCIAS POLITICAS Y SOCIALES

ADMINISTRACION PUBLICA MUNICIPAL  
EN PUEBLA, 1972 - 1984.

## TESIS

Que para obtener el título de :

LICENCIADO EN CIENCIAS POLITICAS Y ADMINISTRACION PUBLICA  
( A P )

Presenta:

ATZIYADE SCHIAFFINI BARRANCO

Asesor :

Lic. Raúl Olmedo

Asesor Adj. ;

Lic. Carmen Solorzano

Octubre de 1985



Universidad Nacional  
Autónoma de México



## **UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso**

### **DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

# INDICE

	Pag.
INTRODUCCION . . . . .	4
Capítulo 1.- Administración Pública Municipal en Puebla, 1972-1983 . . . . .	10
1.1.- Organización Administrativa de 1972-1983 . . . . .	16
1.2.- Administración de Recursos Pú blicos en el Municipio de Pue bla, de 1972 a 1983 . . . . .	35
Conclusiones . . . . .	56
Capítulo 2.- Administración Pública Municipal en Puebla, 1984. (Análisis compa rativo con el capítulo 1). . . . .	75
2.1.- Organización Administrativa - de 1984 . . . . .	97
2.2.- Administración de Recursos Pú blicos en el Municipio de Pue. bla, de 1984 . . . . .	107
2.2.1.- Recursos Humanos . . . . .	107
2.2.2.- Recursos Financieros . . . . .	123
2.2.3.- Recursos Materiales . . . . .	131
2.2.4.- Recursos de Información . . . . .	136
2.2.5.- Servicios Públicos . . . . .	138
Conclusiones . . . . .	144

Capítulo 3.- Principales Problemas de la Administración Pública Municipal en Puebla, de 1972 a 1984. . . . .	151
3.1.- Problemas Internos . . . . .	153
3.2.- Problemas Externos . . . . .	174
Conclusiones . . . . .	178
Capítulo 4.- Coordinación de Recursos Públicos, - (propuesta) . . . . .	185
4.1.- Objetivo . . . . .	207
4.2.- Estructura Orgánica . . . . .	208
4.3.- Funciones . . . . .	210
4.4.- Sistema Administrativo de Información para el Municipio de Puebla. . . . .	227
Conclusiones . . . . .	240
CONCLUSIONES GENERALES . . . . .	246
Bibliografía . . . . .	255
Anexos . . . . .	262

## **INTRODUCCION**

## INTRODUCCION

En México, el Estado soberano existe como Federación, la cual se integra por entidades federativas, que gozan de autonomía para organizar su régimen interno. A su vez, dentro de cada entidad los Municipios representan la estructura político-administrativa fundamental para el país. Por ello, en nuestra Carta Magna se destina el Artículo 115 Constitucional para mencionar las atribuciones y facultades del Municipio, confiriéndole así personalidad jurídica y patrimonio propio se señalan las bases de su régimen, y se le faculta para administrar libremente su hacienda.

A pesar de ser el Municipio una de las tres formas de gobierno, tiene gran importancia para el país. Y es con el fin de introducirme al conocimiento práctico de la administración pública municipal, que destiné el presente estudio a la investigación de la administración pública municipal de Puebla. Esto me permitió detectar los problemas administrativos que allí existen, así como sus causas u orígenes, y proponer, por que no algunas soluciones a los mismos.

El periodo que abarca el presente estudio, comprende de 1972 a 1984, durante el cual se suscitaron cambios notorios en la administración pública municipal de Puebla, y aún en la administración pública Federal y Estatal, en todas sus áreas y ámbito de acción.

Es importante mencionar que, al empezar esta investigación, el tema de tesis era: Administración de recursos públicos en el municipio de Puebla, pero al tratar de obtener información, me di cuenta que no se podía hacer un estudio tan específico, si no se conocía antes su administración: organización, estructura, necesidades, bases jurídicas, y los recursos con que ha contado para poder cumplir con sus atribuciones y funciones. Además, ¿Cómo iba a detectar las deficiencias o aciertos de la administración de recursos públicos, si no conocía las necesidades que éstos tenían por satisfacer?, para lograrlo, tuve que delimitar nuevamente el tema.

Después y durante la investigación, obtuve información de diferentes tipos y fuentes como fueron:

a) Información Documental. Es de difícil acceso, a pesar de ser numerosa, ya que el archivo general del Ayuntamiento de Puebla, no cuenta con toda la información que se genera y que se refiere al Municipio. Esto se debe a Dirección administrativa cuenta con su propio archivo y en él se concentra la información que se relaciona con el área de cada una de esas direcciones. Entonces fue necesario recurrir a algunos de esos pequeños archivos como fue el caso del archivo de la dirección de recursos humanos y del de servicios generales. Las

leyes que se consultaron se obtuvieron en el Congreso del Estado de Puebla. La demás información se consultó en otras bibliotecas, como: la biblioteca Palafoxiana y la del Ayuntamiento, en la Ciudad de Puebla, y la biblioteca Nacional, ubicada en el Distrito Federal.

b) Información de Campo. Con el fin de recabar información actual, se recurrió a entrevistas, que sirvieron para obtener información reciente y ratificar datos obtenidos de documentos.

Si bien es cierto que conseguir la información necesaria para este estudio, representó una limitante, también es cierto que sirvió para detectar la falta de un sistema administrativo de información en la administración pública del municipio de Puebla. Lo que permitió elaborar una propuesta, que ayudaría a integrar los archivos que existen en cada Dirección o unidad administrativa del Municipio, además se lograría establecer un sistema de comunicación entre esas dependencias y facilitar la toma de decisiones de sus funcionarios. Ya que evitaría a los funcionarios, investigadores y estudiantes, dedicar esfuerzos inútiles, al tener que trasladarse de un archivo a otro, al mismo tiempo se optimizaría el uso de la información, por que aumentaría el número de usuarios de la misma.

Hubo limitaciones, también, para conseguir datos referentes a periodos administrativos y de gobiernos anteriores al actual, ya que se considera de carácter confidencial y sólo se proporciona a aquellas personas que son autorizadas por el presidente municipal, a través de un oficio firmado por él. Por consiguiente, la información obtenida acerca del periodo -

actual es mayor y más específica, que la proporcionada sobre las cuatro administraciones anteriores que aquí se estudian. De ahí que el análisis de esas cuatro administraciones, que abarcan de 1972 a 1983, sea diferente y más general, que el que se realizó para el periodo 1984-1986.

Más que una crítica a la organización de la administración pública municipal en Puebla y a la forma en que administran sus recursos, se pretende que este estudio sea útil; a los funcionarios, para que puedan detectar sus deficiencias o mejorar sus técnicas administrativas. Espero que sirva a los demás empleados y a la población en general, para conocer mejor su Municipio y la forma en que éste se administra, que sepan el lugar que ocupan en él y la importancia que tiene para que logre sus objetivos. Puede servir asimismo, a los estudiantes como fuente de información y como un caso práctico de administración pública municipal.

Para su mejor comprensión este trabajo se ha dividido en cuatro capítulos. La estructura que se dió a los primeros dos capítulos puede parecer muy detallada en su análisis, pero el énfasis que se hace en ellos va a permitir recordar datos e información que sirve de base a las propuestas del capítulo cuatro.

El capítulo uno abarca cuatro períodos administrativos del municipio de Puebla, 1972-1983, en él se resaltan los cambios y reformas de la estructura orgánica que tuvo cada uno de ellos. Se analiza el crecimiento de sus recursos humanos y financieros, finalizando con la comparación de las cuatro admi

nistraciones entre sí.

El segundo capítulo se destinó a la administración pública municipal de Puebla, en su periodo de gobierno actual. Se estudian las reformas y adiciones de la Ley Orgánica Municipal, destacando las repercusiones que han tenido en la estructura orgánica, la creación y crecimiento de las unidades administrativas del Municipio. En la última parte del capítulo se habla de las actividades realizadas durante el primer año de gobierno del Prof. Jorge Murad M. en cuanto a servicios públicos.

En el capítulo tres, se destacan los problemas administrativos, que han existido y a los cuales se enfrenta la administración pública del municipio de Puebla. Se determinan sus causas y cual ha sido su desarrollo en esa administración. Afirmamos con optimismo, que con eficiencia y eficacia en el trabajo de la presente administración, se pueden solucionar o disminuir esos problemas.

El capítulo cuatro es coordinación de recursos públicos. En él se propone la creación de una unidad administrativa que sería la encargada de la administración de este tipo de recursos. Pero para su funcionamiento requeriría de la reestructuración orgánica de la presente administración, también se establece un proyecto para la misma. Por último se da un ejemplo de un sistema administrativo de información que podría ser aplicado en ese Municipio.

Por último, el apartado denominado Conclusiones Generales, representa la culminación de esta investigación ya que--

en él se mencionan los resultados más importantes de este estudio.

Se incluyen tres anexos, que contienen algunos formatos que se utilizan para la administración del personal y de los recursos materiales del Municipio de Puebla.

Como todo trabajo de tesis, el presente espera ser la base de futuros estudios, y representar soluciones posibles a los problemas a que se enfrenta la administración pública municipal en Puebla. De antemano constituye un elemento de capacitación y desarrollo profesional para su autor, por las experiencias que le ha dado.

Atziyadé.

Capítulo 1

ADMINISTRACION PUBLICA EN EL MUNICIPIO

DE PUEBLA, de 1972 a 1983.

## Capítulo 1

### ADMINISTRACION PUBLICA EN EL MUNICIPIO DE PUEBLA, DE 1972 A 1983.

En nuestro país, México, el Municipio se ha considerado como la "Célula básica de nuestra estructura de gobierno y de la división territorial" ; por lo que en el presente sexenio el gobierno le ha dado mayor importancia. Lo demuestra así el presidente de la República, cuando dice: "Tenemos que fortalecer la institución del Municipio Libre, por que es alrededor de este gobierno eminentemente local, que vive en contacto diario con los ciudadanos, como mejor podemos organizarnos"<sup>(1)</sup>. Ya que es, a través de los órganos de la administración municipal como nos relacionamos con los problemas y necesidades de su población. Es indispensable para el país fortalecer al Municipio y tratar de lograr su desarrollo, lo cual ayudaría al mejoramiento de los Estados y de la Federación en general.

Dentro del Plan Nacional de Desarrollo de 1983 - 1988, se instrumentó la política de descentralización de la vida nacional y el desarrollo regional, cuya materialización estará basada-

---

(1) Madrid Hurtado, Miguel de la. "Pensamiento Político", Pag.165

en tres acciones fundamentales, que son

- Desarrollo Estatal Integral;
- Fortalecimiento Municipal;
- Reordenación de la Actividad Económica en el Territorio Nacional.

El artículo 115 Constitucional establece los principios y atribuciones en que deben fundamentarse las acciones de los Municipios. En este artículo se le confiere al Municipio -- personalidad jurídica propia, la facultad de administrar libremente su Hacienda, y como función principal, proporcionar los servicios públicos indispensables a su población.

Se ha revisado y reformado en forma constante el artículo 115 Constitucional, revisión que tiene como fin redistribuir competencias entre las tres instancias de gobierno, así como la descentralización de la vida nacional. En México, el Municipio es considerado como el nivel más bajo de gobierno, en virtud de que los órganos de autoridad que lo componen sólo pueden desarrollar validamente sus funciones en un ámbito espacial definido.

La centralización económica y política que tiene la Federación y el Gobierno Estatal, con relación al Municipio, ha arrebatado a éste último su capacidad de acción, sus recursos y lo más importante, su autonomía. Esta centralización del poder en los niveles superiores de gobierno debilitan al Municipio, y al régimen Federal del país. Por ello se afirma que "La solución de los problemas municipales se logrará con una reorganización administrativa que tenga como fin el respeto de la auto-

mía política y económica de los Municipios, y acabar con el control institucional a que están sujetos los funcionarios municipales"<sup>(2)</sup>. Solución que significa el instrumentar un proceso de descentralización, en el que se fortalezca al Municipio. El cual deberá operarse de tal forma que permita, por un lado, la descentralización económica hacia las áreas más atrasadas del país, para que se logre un desarrollo regional, y por otra parte, deberá originar la utilización racional de los recursos humanos, naturales y materiales con que cuentan los Municipios. Es precisamente a éste último punto al que se enfocará el presente estudio, es decir a la administración y uso racional de los recursos públicos del Municipio. Para ello es necesario tener en cuenta que en México existen más de 2,376 Municipios que muestran grandes diferencias entre sí.

Las diferencias entre los Municipios se manifiestan - aún entre aquellos que forman parte de una misma Entidad Federativa. Estas diferencias no son sólo de carácter natural, es decir en cuanto a: población, territorio, hidrografía, orografía, flora o fauna; sino en cuanto a los recursos con que cuentan, - ya sean: humanos, materiales, financieros e informáticos.

El régimen jurídico que establecen las Entidades Federativas para sus Municipios dan origen, también a otras desigualdades<sup>\*1</sup>, por que es "La Constitución de cada uno de los Estados - miembros de la Federación la que prevé las características de -

---

(2) IPONAP - IEPES. "El Desafío Municipal". Pag. 120.

\*1 recursos financieros principalmente.

de sus propios Municipios y las reglas relativas a la distribución de competencias entre órganos estatales y municipales, todo ello se subordina a los lineamientos trazados por la Constitución Federal"<sup>(3)</sup>. Es por ello que la Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Puebla, establece en su título séptimo que: dentro del Estado de Puebla hay 217 Municipios, número que es superado únicamente por el Estado de Oaxaca, que cuenta con 570 Municipios.

De los 217 Municipios del Estado de Puebla, el Municipio que cuenta con una mayor extensión territorial es el llamado también Puebla, que fué fundado el 30 de abril de 1530 por Fray Toribio de Benavente. Ahora tiene, el Municipio de Puebla, una extensión territorial de 504.37 Km<sup>2</sup>; su población asciende a 332,421 habitantes.

Las Principales actividades productivas que se realizan en el Municipio de Puebla son:

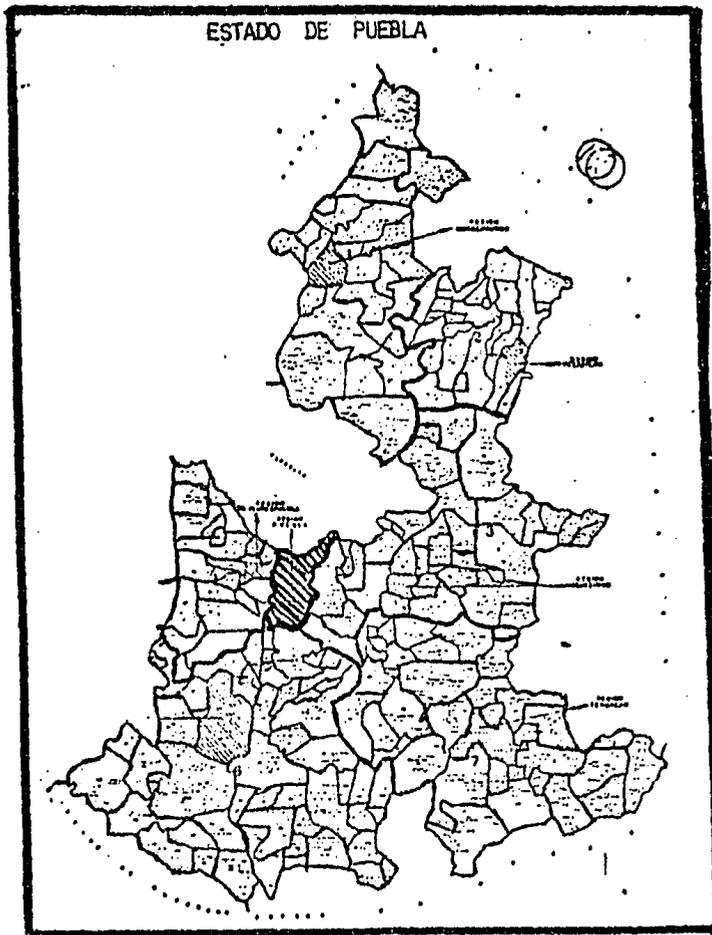
- a.- La Agricultura, donde predomina el cultivo del maíz, cebada, caña de azúcar y trigo, teniendo en cuenta que el 82% de sus tierras laborales son tierras de temporal.
- b.- La Industria, sobre todo aquella que se relaciona con: el área textil. En Puebla se fundó la primera fábrica textil de América Latina y lleva por nombre "La Constancia Mexicana" (actualmente funciona como una Cooperativa). En este Municipio predomina la industria relacionada con la fabricación y ensamble de vehículos automotrices y sus partes, ya que -

---

(3) Ibidem, pag. 99

ahí se encuentra la Volkswagen, que representa un gran centro de trabajo y donde se concentra gran parte de la población activa de Puebla. Existen varias industrias en las que fabrican productos alimenticios; bebidas y sustancias químicas; entre otros.

El Municipio de Puebla colinda con los siguientes Municipios: Cuautlalcingo, Huaqueshula, San Pedro Cholula, San Andrés Cholula, Ocoyucan, San Diego de la Mesa, Tochimiltzingo, - Teopatlán, Santo Domingo, Hueguetlán, Tzicatlacoyan, Cuautichán y Amozoc; como se puede observar en el mapa.



1.1.- Administración Pública Municipal en Puebla,  
de 1972 a 1983.

Al hablar de la organización administrativa que existe en un Municipio, es indispensable conocer la Ley Orgánica Municipal que lo rige, es por ello que en este inciso se analizará la Ley Orgánica Municipal en Puebla de 1974, que estuvo en vigor durante el periodo que aquí se estudia. La Ley Orgánica Municipal de 1974 abrogó la Ley Orgánica Municipal de 1923.

La Ley Orgánica Municipal de Puebla, de 1974, ratifica los principios del artículo 115 Constitucional al decir que: "La base de la División Territorial de la organización política y administrativa del Estado de Puebla es el Municipio Libre". En el capítulo dos de esta Ley, donde se establecen las obligaciones de los habitantes del Municipio, se menciona que deben contribuir para los gastos del Municipio. Ya que el Municipio de Puebla, como todos los demás Municipios, necesita de recursos para poder ejercer sus funciones y satisfacer las necesidades, en cuanto a servicios públicos, de sus habitantes.

En los Municipios, que forman parte del Estado de Puebla, se conoce al Presidente Municipal como primer regidor. Además, "Cada Municipio será administrado por un Ayuntamiento de elección popular directa, y no habrá ninguna autoridad intermedia entre éste y el Gobierno del Estado"<sup>(4)</sup>. Reafirmando de esta forma la autonomía del Municipio, con relación al Estado y a la Federación. Es importante mencionar que en el Estado de Puebla, es sólo el Municipio de Puebla donde los miembros del

---

(4) Periódico Oficial. "Ley Orgánica Municipal de 1974" Pag. 3.

Ayuntamiento son trece regidores, mientras que :

en los otros 216 Municipios, su Ayuntamiento está compuesto por siete regidores unicamente. En todos los Municipios existe un Síndico y el periodo de gobierno es de tres años .

El Ayuntamiento de Puebla toma posesión el 15. de febrero del año siguiente al de las elecciones, sus miembros están obligados a celebrar por lo menos una sesión ordinaria cada mes. Entre las funciones del Ayuntamiento destacan las siguientes:

- Aprobar la organización y división administrativa de acuerdo con las necesidades del Municipio;
- Formular el anteproyecto de la Ley de Ingresos y autorizar el presupuesto de egresos de cada año fiscal;
- Realizar obras públicas, crear y suprimir empleos Municipales;
- Nombrar a propuesta del presidente a todos los funcionarios y empleados de la Administración Pública Municipal.

Mientras que el presidente municipal, tiene como facultades y obligaciones, las que se mencionan en el artículo 42 de la Ley Orgánica Municipal de 1974, que son:

- "Cumplir y hacer cumplir las leyes, reglamentos y disposiciones administrativas";
- Representar al Ayuntamiento en procedimientos judiciales;
- Formular inventarios de todos los bienes muebles e inmuebles municipales;
- Cuidar del orden público, así como del eficaz funcionamiento de las oficinas y establecimientos públicos Municipales;
- Del corte de caja mensual y la vigilancia de los gastos municipales;
- Dar lectura a su informe de gobierno, que presentará ante el -

Ayuntamiento cada 14 de Febrero, este informe se referirá a las labores realizadas en el año anterior de su gobierno.

Estas funciones y facultades muestran el gran poder-político-administrativo que tiene el Presidente Municipal de -- Puebla.

Otro de los principales miembros del Ayuntamiento es el Síndico, y en el Municipio de Puebla sus deberes y atribuciones son:

- Hacer averiguaciones minuciosas, para determinar con precisión los bienes capitales con que cuenta el Municipio, informando - al Ayuntamiento del estado de los mismos;
- Contestar el informe anual del Presidente Municipal.

El Presidente Municipal cuenta con un Secretario General, que es el encargado de:

- Abrir la correspondencia oficial y cuidar de que el archivo - esté en orden;
- Llevar un libro de actas donde se registren las sesiones del Ayuntamiento;
- Tener el libro de nombramientos y remociones de los empleados y funcionarios de la administración municipal;
- Desempeñar cargos oficiales que le encomiende el Presidente - en funciones administrativas y gubernamentales.

Para poder cumplir con sus funciones la administración pública municipal requiere de ingresos, que le permitan - cumplir con sus funciones, por ello el Municipio administra libremente su Hacienda.

Teniendo en cuenta que la Hacienda Municipal en Puebla

está formada por: impuestos, derechos, productos, aprovechamientos y participaciones\*, que la Ley de Ingresos Municipal\*\* determine. Por ello el tesorero municipal tiene a su cargo:

- La recaudación, control y contabilidad de los ingresos;
- El corte de caja mensual;
- La formulación del proyecto del presupuesto de egresos del Ayuntamiento.

Con el fin de facilitar la ejecución de sus funciones, el Ayuntamiento crea comisiones permanentes y transitorias que se integran con uno o varios regidores. Se engloban dentro de las comisiones permanentes las de: hacienda; gobernación y policía; industria; comercio, agricultura y ganadería; obras y servicios públicos; salubridad y asistencia pública; educación pública; y actividades culturales, deportivas y sociales. Por que se consideran a estas áreas indispensables para la satisfacción de las necesidades de la población municipal.

El Gobierno Municipal creó Juntas Auxiliares en los pueblos de su jurisdicción, que sirven para tener una mayor comunicación con sus habitantes y conocimiento de sus problemas; en el Municipio de Puebla las Juntas Auxiliares cuentan con un Presidente y cuatro miembros propietarios.

Estas son a grandes rasgos las bases orgánicas que establece la Ley Orgánica Municipal de Puebla, de 1974, que servirán, en el presente trabajo, para comprender la estructura y

---

\* Cuando hablemos de los recursos financieros se definirá cada una de esas fuentes.

\*\* La Ley de Ingresos Municipal tiene vigencia por un año, ya que se reestructura al año siguiente de su publicación.

organización administrativa del Municipio, durante los diez --- años de gobierno que se analizan en el presente capítulo. De -- 1972 a 1983, el Gobierno Municipal de Puebla tuvo cuatro presi-- dentes, que estuvieron durante los siguientes períodos y fue-- ron:

PRESIDENTES MUNICIPALES EN PUEBLA, 1972 - 1983	
Período	Nombre
1972-1974	Dr. Luis Vazquez Lapuente.
1975-1977	Sr. Eduardo Cue Merlo.
1978-1980	Li. Miguel Pérez Quiroz.
1980-1983	C.P. Victoriano Alvarez -- García.
FUENTE: Informes Anuales de Labores, 1972- 1983, Ayuntamiento de Puebla.	

Con el fin de conocer mejor las características de cada una de estas cuatro administraciones, se hará un análisis de la estructura orgánica de ellas, haciendo énfasis en los cambios que presentaron, con respecto a la anterior.

PERIODO  
1972 - 1974

El Dr. Luis Vazquez Lapuente ocupó la presidencia municipal de 1972 a 1974, período durante el cual creó las siguien

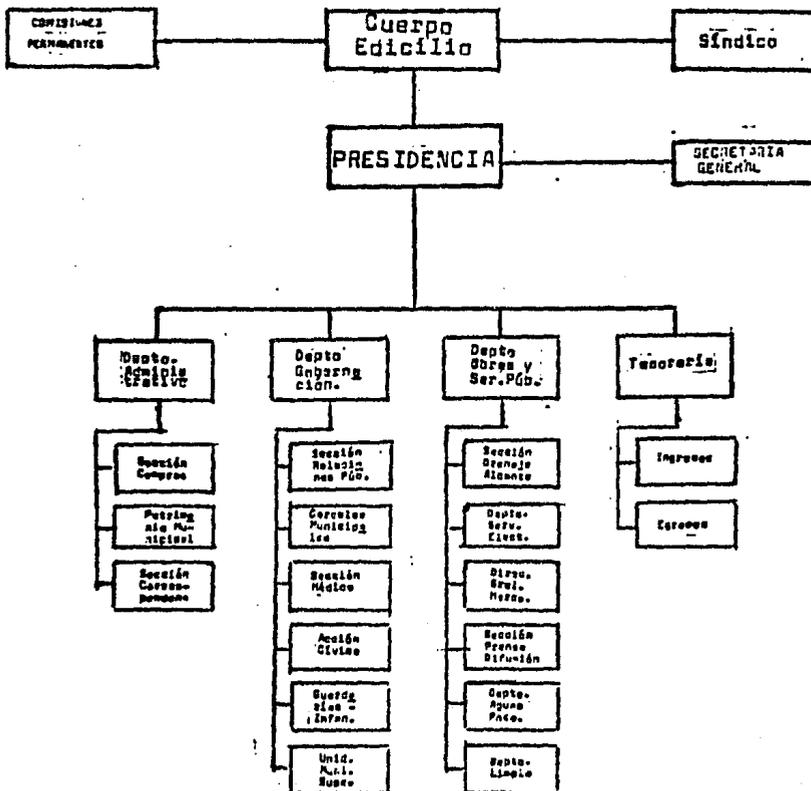
tes dependencias públicas:

- Coordinación de Juntas Auxiliares,
- Desarrollo de la Comunidad,
- Coordinación de Colonias Poúlares,
- Bienes Raíces Municipales,
- Acción Deportiva,
- Artesanías,
- Trabajo Social.

Quedando la estructura orgánica como se observa en el organograma:

ESTRUCTURA ORGANICA DEL MUNICIPIO DE PUEBLA

1972 - 1974



Durante este período de gobierno , que abarca de 1972 a 1974, al Ayuntamiento de Puebla presentó la siguiente estructura orgánica:

ESTRUCTURA ORGANICA  
DEL MUNICIPIO DE PUEBLA,  
de 1972 a 1974.

A.- CUERPO EDILICIO, del que dependen directamente:

A.A.- Comisiones Permanentes, sólo existieron las comisiones que establece la Ley Orgánica Municipal de 1974, consideradas como obligatorias.

A.B.- Sindicatura, tuvo una participación directa en la vida económica del Municipio, por ser el Síndico el representante legal del Municipio.

1.- PRESIDENTE MUNICIPAL, quien para el desarrollo de sus funciones contó con las unidades administrativas que a continuación se mencionan;

1.0.- Secretaría General, que se consideró como "el órgano central administrativo", de donde emanó toda la actividad Municipal.

1.1.- Departamento de Servicios Administrativos, que tuvo a su cargo la capacitación del personal y se subdividió en:

1.1.1.- Sección de Compras, que se encargó para obras y mantenimiento de servicios públicos.

1.1.2.- Patrimonio Municipal, realizó los inventarios

así como la compra de mobiliario y equipo para dotar de mejores instalaciones a las oficinas municipales a efecto de tener un trato -- más decoroso con el público.

- 1.1.3.- Sección de Correspondencia y Archivo, recibe toda la correspondencia y se encarga de guardar la información del Municipio.
  
- 1.2.- Departamento de Gobernación Municipal, que contó con 17 Juntas Auxiliares, se integraba de:
  - 1.2.1.- Sección de Relaciones Públicas.
  - 1.2.2.- Carceles Municipales.
  - 1.2.3.- Sección Médica.
  - 1.2.4.- Acción Cívica.
  - 1.2.5.- Guarderías Infantiles.
  - 1.2.6.- Unidades Municipales de Superación Juvenil.
  
- 1.3.- Departamento de Obras y Servicios Públicos.
  - 1.3.1.- Sección de Drenaje y Alcantarillado.
  - 1.3.2.- Departamento de Servicios Electricos.
  - 1.3.3.- Dirección General de Mercados.
  - 1.3.4.- Sección de Prensa y Difusión.
  - 1.3.5.- Departamento de Aguas Potables y Saneamiento.
  - 1.3.6.- Departamento de Limpia.
  
- 1.4.- Tesorería Municipal.
  - 1.4.1.- Ingresos.
  - 1.4.2.- Egresos.

Como se ha podido observar, durante 1972 a 1974 la or

ganización administrativa del Municipio de Puebla contó únicamente con cuatro Departamentos y una Secretaría General. De estos cuatro Departamentos fueron, el Departamento de Administración y la Tesorería Municipal los que se encargaron de la administración de Recursos Públicos, que se analizan en la parte siguiente de este capítulo.

Durante la administración del Dr. Luis Vazquez Lapuente, los servicios públicos que prestó el Ayuntamiento fueron: -El drenaje y alcantarillado; los alumbrados públicos; mercados; el agua potable; servicio de limpia, y prensa y difusión. Dejándose sin inversión los servicios como son: parques y jardines, y panteones. La Seguridad Pública estuvo a cargo del gobierno del Estado de Puebla.

Es importante destacar que a finales de 1975 se estructura un Plan de Desarrollo Socio-Económico en el Estado de Puebla, siendo Gobernador el Dr. Alfredo Toxqui. En dicho Plan se instrumenta la regionalización del Estado, "Con el fin de detectar grupos de Municipios que por su homogeneidad histórica, económica y geográfica, son susceptibles de englobarse en un área regional"<sup>(5)</sup>. Haciendo con ello indiscutible la importancia del Municipio de Puebla, ya que él sólo forma la región "V" del Estado de Puebla.

PERIODO  
1975 - 1977.

La segunda administración que se estudia en el presente capítulo, comprende de 1975 a 1977, período en el que fué --

---

(5) Toxqui Alfredo. "Apuntes para un Plan de Desarrollo Socio-Económico en el Estado de Puebla, 1975-1981". Pag. 25

presidente municipal el Sr. Eduardo Cue Merlo, quien no efectuó ningún cambio a la estructura orgánica del Municipio, en cambio la cantidad de recursos con que contó dicha administración fué mayor, lo cual se analizará - en la segunda parte de este capítulo.

#### PERIODO

1978 - 1980

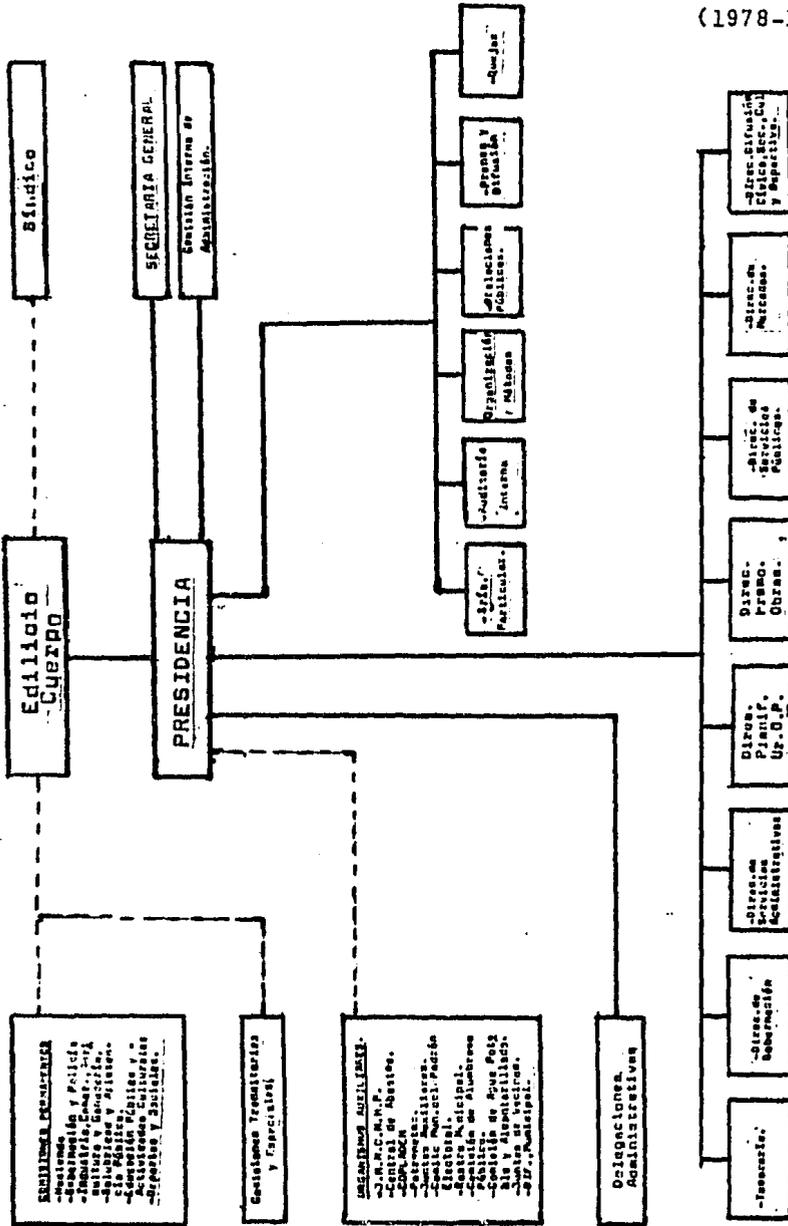
El Lic. Miguel Pérez Quiroz, fué presidente municipal en Puebla, de 1978 a 1980, durante su administración la estructura orgánica del Municipio tuvo - grandes cambios. Se puede apreciar, en el organograma de la página siguiente todas las dependencias administrativas que integraron al Municipio.

La estructura orgánica en este trienio administrativo creció en forma considerable, como se puede apreciar:

ORGANOGRAMA

ADMINISTRACION PUBLICA MUNICIPAL EN PUEBLA

(1978-1980)



La estructura orgánica que tuvo el Municipio de Puebla para su administración, de 1978 a 1980 fué la siguiente:

ESTRUCTURA ORGANICA EN EL  
MUNICIPIO DE PUEBLA DE -  
1 9 7 8 a 1 9 8 0

A.- CUERPO EDILICIO, en este periodo si hubo comisiones especiales, además de las permanentes.

A.A.- Comisiones Permanentes.

A.B.- Comisiones Transitorias y Especiales.

A.C.- Síndico Municipal.

1.- PRESIDENCIA MUNICIPAL, compuesta por:

1.a.- Secretaría General.

1.b.- Comisión Interna de Administración.

1.c.- Comites y Juntas de Vecinos.

1.0.1.-Secretaría Particular.

1.0.2.-Auditoría Interna.

1.0.3.-Organización y Métodos.

1.0.4.-Relaciones Públicas.

1.0.5.-Prensa y Publicidad.

1.0.6.-Quejas.

1.0.7.-Ayudantía.

1.1.- Tesorería Municipal.

1.1.1.- Departamento de Ingresos.

1.1.2.- Departamento de Arrendamiento.

- 1.1.3.- Departamento de Vigilancia.
- 1.1.4.- Departamento de Egresos.
- 1.1.5.- Departamento de Contabilidad.
- 1.1.6.- Departamento de Procesamiento de Datos..

1.2.- Dirección de Gobernación.

- 1.2.1.- Departamento de Espectáculos.
- 1.2.2.- Departamento de Extranjería y Estadística.
- 1.2.3.- Departamento de Juntas Auxiliares.
- 1.2.3.- Centro de Readaptación Social.
- 1.2.4.- Juzgados Calificadores.
- 1.2.5.- Junta de Reclutamiento.

1.3.- Dirección de Servicios Administrativos.

- 1.3.1.- Departamento de Personal Intendencia.
- 1.3.2.- Departamento de Compras e Inventarios.
- 1.3.3.- Control de Vehículos.
- 1.3.4.- Combustibles y Lubricantes.
- 1.3.5.- Talleres.
- 1.3.6.- Almacenes.
- 1.3.7.- Departamento de Bienes Inmuebles.
- 1.3.8.- Correspondencia y Archivo.

1.4.- Dirección de Obras Públicas.

- 1.4.1.- Departamento de Proyectos y Programas.
- 1.4.2.- Departamento de Promoción.
- 1.4.3.- Departamento de Construcción.
- 1.4.4.- Departamento de Trámites Administrativos.
- 1.4.5.- Delegación de otras dependencias:\*

1.5.- Dirección de Servicios Públicos.

- 1.5.1.- Departamento de Agua Potable.
- 1.5.2.- Departamento de Drenaje y Alcantarillado.
- 1.5.3.- Departamento de Alumbrado.
- 1.5.4.- Departamento de Limpia.
- 1.5.5.- Departamento de Parques y Jardines.
- 1.5.6.- Cementerios.
- 1.5.7.- Bomberos,
- 1.5.8.- Mantenimiento.

1.6.- Dirección de Planificación Urbana Municipal.

- 1.6.1.- Departamento de Evaluación, Promoción y Desarrollo Urbano.
- 1.6.2.- Departamento de Información y Estadística.

1.7.- Dirección de Mercados.

- 1.7.1.- Administración.
- 1.7.2.- La Victoria.
- 1.7.3.- Cinco de Mayo.
- 1.7.4.- Carmen Serdan.
- 1.7.5.- Venustiano Carranza.
- 1.7.6.- Nicolas Bravo.
- 1.7.7.- Melchor Ocampo.
- 1.7.8.- José María Morelos.
- 1.7.9.- Santa María.
- 1.7.10- Unidad Guadalupe.
- 1.7.11- Vicente Suárez.
- 1.7.12- Defensores de la República.
- 1.7.13- Santa Anita.

1.7.14- Ferrocarriles.

1.7.15- Amalucan.

1.8.- Dirección de Promoción Cívica, Social, Cultural y De-  
portiva.

1.8.1.- Departamento de Promoción Cívica.

1.8.2.- Departamento de Promoción Social.

1.8.3.- Centro de Desarrollo de la Comunidad.

1.8.4.- Centro Antirrabico.

1.8.5.- Departamento de Promoción Cultural.

1.8.6.- Departamento de Promoción Deportiva.

1.8.7.- Coordinación de Colonias.

El Lic. Miguel Pérez Quiroz, en 1978, al tomar posesión de la Presidencia Municipal, efectúa cambios de gran importancia en la organización de la Administración Pública Municipal, ya que es aquí donde surgen o nacen gran parte de las dependencias públicas que existen en la actualidad. Se crean comisiones transitorias, aparte de las seis comisiones permanentes.

Dentro de los órganos con que cuenta el Presidente Municipal, sigue existiendo la Secretaría General, y se forma la Comisión Interna de Administración, que depende directamente de él. Además se crean otros organismos auxiliares, como son: Las Juntas y Comites de vecinos, el DIF Municipal, todos con el fin de satisfacer las necesidades de la población.

Existieron otras entidades administrativas, que ayudaron en la administración pública Municipal al presidente, que fueron: la secretaria particular; auditoría interna; organiza--

ción y métodos; relaciones públicas; prensa y publicación; quejas; y ayudantía.

Por otra parte, los antes llamados Departamentos adquirieron la categoría de Direcciones Generales, y en lugar de ser cuatro como en la administración anterior, en 1978 fueron ocho, quedando así:

- 1.- La Tesorería, siguió con las mismas funciones, se encargó de los Ingresos y Egresos, sólo que aquí tuvo seis departamentos.
- 2.- La Dirección de Administración, se encargó de los almacenes, talleres, vehículos, combustibles, y lubricantes.
- 3.- La Dirección de Servicios Públicos, se le dan funciones que antes ejercía el Departamento de Obras y Servicios Públicos, siendo aquí donde se destinan recursos para los servicios de: parque y jardines; bomberos; cementerios; y mantenimiento.
- 4.- La Dirección de Obras Públicas se desliga de los Servicios Públicos, y se destinó para los proyectos y promoción de obras para construcción.
- 5.- La Dirección de Mercados, se crea por la gran cantidad de mercados, catorce, ella los administró.
- 6.- La Dirección de Gobernación, siguió realizando las mismas funciones, aquí con seis departamentos.
- 7.- La Dirección de Planificación Urbana Municipal, fue creada en este periodo.
- 8.- La Dirección de Promoción Cívica, Social, Cultural y Deportiva, también fue de nueva creación.

PERIODO  
1981 : 1983

De 1981 hasta 1983, tuvo a su cargo el Gobierno Municipal el C.P. Victoriano Álvarez García, quién, "Con el objeto de hacer las funciones del Ayuntamiento más eficientes y acordes con las necesidades actuales, se procedió a realizar un estudio técnico de organización interna integral, el cual arrojó como resultado en su primera fase la reestructuración orgánica que se presenta en el organograma"<sup>(6)</sup>. Reestructuración que se manifiesta con la creación de las delegaciones de administración municipal denominadas: "mayorazgo" y "amalucan", creadas como órganos desconcentrados.

En este período administrativo, por primera vez los informes de labores del Presidente Municipal contaron con Anexos, en los que se incluyó información de tipo financiero, y todo lo que se relacionaba con las áreas de: Reforma Agraria, el origen y la aplicación de los recursos, además se desglosan los conceptos de ingresos y egresos.

La reestructuración orgánica realizada en 1981, origina la creación de algunas unidades administrativas, aunque también desaparecieron otras. Se crean delegaciones Urbanas, mientras que desaparecen: La Unidad de Ayudantía, la Dirección de Mercados y la Dirección de Planificación Urbana; en cambio, la Dirección de Obras Públicas y la de Servicios Públicos se fusionan y se hace de las dos una, quedando la Dirección de Obras y

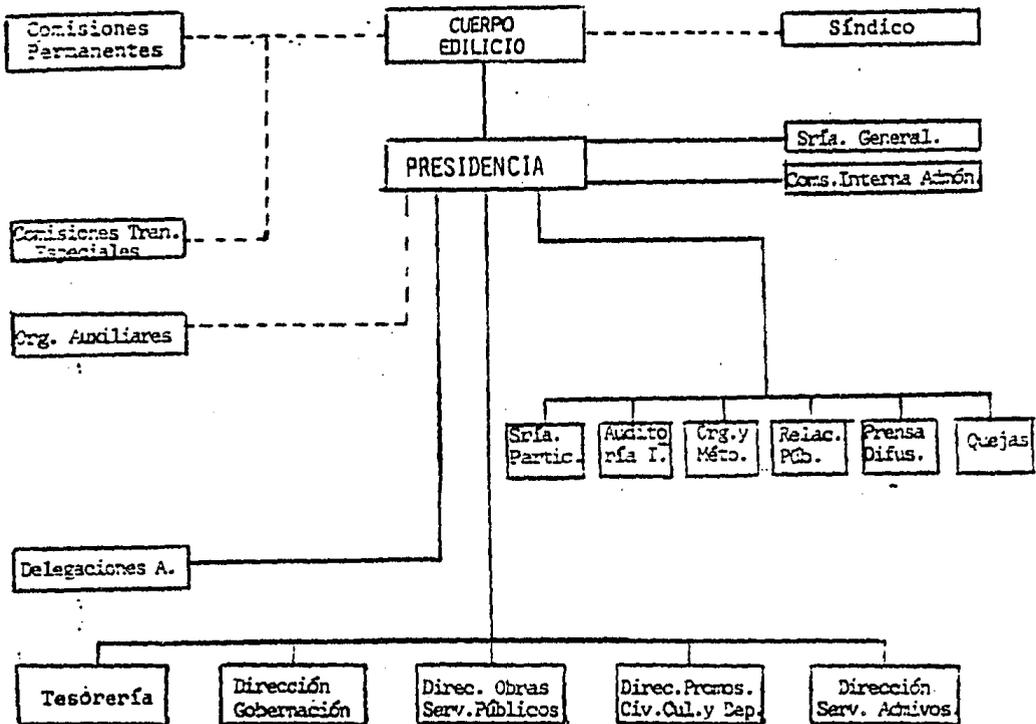
---

(6) Álvarez García Victoriano. "Primer Informe de Labores, 1982"

Servicios Públicos, quedando de esta forma la estructura orgánica más compacta en el Municipio de Puebla, como lo muestra el siguiente organograma:

ORGANOGRAMA DE LA ADMINISTRACION  
PUBLICA DEL MUNICIPIO DE PUEBLA  
DE 1981 a 1983 .

ESTRUCTURA ORGANICA DEL MUNICIPIO DE PUEBLA DE 1981 A 1983



ESTRUCTURA ORGANICA  
EN EL MUNICIPIO DE PUEBLA,  
1981 - 1983 \*

A.- CUERPO EDILICIO.

- A.A.- Comisiones Permanentes.
- A.B.- Comisiones Transitorias o Especiales.
- A.C.- Síndico Municipal.

1.- PRESIDENCIA MUNICIPAL.

- 1.a.- Secretaría General.
  - 1.b.- Comisión Interna de Administración.
  - 1.c.- Organismos Auxiliares.
  - 1.d.- Delegaciones Urbanas de Administración Municipal.
- 
- 1.0.1.- Secretaría Particular.
  - 1.0.2.- Auditoría Interna.
  - 1.0.3.- Organización y Métodos.
  - 1.0.4.- Relaciones Públicas.
  - 1.0.5.- Prensa y Difusión.
- 
- 1.1.- Tesorería Municipal\*.
  - 1.2.- Dirección de Gobernación.
  - 1.3.- Dirección de Obras y Servicios Públicos.

---

\* De la Administración 1981 - 1983, se desconoce la organización interna de las direcciones, no hay documentos que la mencionen.

1.4.- Dirección de Promoción Cívica, Social, Cultural y Deportiva

1.5.- Dirección de Servicios Administrativos.

Es esta la estructura orgánica que represento a la Administración Pública del Municipio de Puebla durante 1981 a 1983.

1.2.- ADMINISTRACION DE RECURSOS PUBLICOS EN  
EL MUNICIPIO DE PUEBLA, de 1972 a 1983.

Para comprender mejor la administración de recursos públicos en el Municipio de Puebla, de 1972 a 1983, es conveniente tener presente qué se entenderá por administración de recursos públicos en el presente trabajo. Para ello es necesario recordar una definición de Administración: "La administración es una ciencia, (ya que) puede prever los acontecimientos que se suscitan en su esfera de actividad, es capaz de dirigir, en forma efectiva, las acciones de los individuos hacia el logro de los fines que persigue, y puede establecer leyes generales en cuanto a las relaciones que surgen entre los seres humanos, cuando forman parte de una organización formalmente estructurada" (7).

---

(7) Carrillo Landeros, Ramiro. "Metodología y Administración".  
Pag. 105.

conveniente elaborar cursos de capacitación dirigidos a los empleados y funcionarios públicos, para evitar el desperdicio de recursos.

Para poder analizar, en forma objetiva, los ingresos de los cuatro periodos administrativos del Municipio de Puebla, 1972-1983, hay que hacer mención de algunos conceptos, como: -definir que se entenderá por ingresos públicos, en el presente trabajo.

Los ingresos públicos se dividen en: ingresos ordinarios e ingresos extraordinarios. A su vez, los ingresos ordinarios se componen de: impuestos, derechos, productos, y aprovechamientos.

- a.- Los Impuestos, son "las prestaciones en dinero o en especie que el Estado fija unilateralmente, y con carácter de obligatorio, para el contribuyente en los términos -- que marquen las leyes"<sup>(8)</sup>. Representan la principal fuente de ingreso para la Federación, mientras que para el Municipio su importancia financiera es mínima. - Ya que los impuestos municipales son aquellos que gravan : las actividades mercantiles e industriales; las diversiones y espectáculos públicos; las rifas, loterías y sorteos; los anuncios comerciales y propaganda; también las obras de planificación y desarrollo urbano, según la Ley de Ingresos del Municipio de Puebla.
- b.- Los Derechos, son "las contraprestaciones requeridas por el Poder Público, en pago de servicios de carácter admi-

---

(8).- Rosas y Santillán." Teoría General de las Finanzas Públicas". Pag. 75

nistrativo decretados por él"<sup>(9)</sup>. En el Municipio de Puebla, se catalogan como Derechos: el empadronamiento y refrendo anual de toda actividad económica; horas extras; obras materiales; cooperación para obras públicas; servicios de agua potable; servicios de alumbrado público; expedición de certificados; servicio de rastro; servicios de panteones, y otros.

c.- Los Productos, son "Los ingresos que percibe el Estado por actividades que no corresponden al desarrollo de sus funciones, propias de derecho público o por la explotación de bienes patrimoniales"<sup>(10)</sup>. Su importancia dentro de los ingresos municipales es mínima, la administración pública municipal de Puebla cobra los siguientes productos: a los mercados municipales; por carga y descarga de mercancía, así como por la ocupación de la vía pública.

d.- Los Aprovechamientos, son todos "los demás ingresos ordinarios no clasificados en ninguno de los tres primeros grupos, además de los rezagos y las multas"<sup>(11)</sup>. En la administración pública del Municipio de Puebla, la Ley de Ingresos engloba dentro de los arrovechamientos a : los rezagos, recargos, multas, y gastos de ejecución administrativa.

e.- Las Participaciones, tienen gran importancia dentro de los-

---

(9).- Ibidem.

(10)- Ibidem.

(11)- Ibidem.

ingresos en la administración pública del Municipio de Puebla, ya que estas representan el porcentaje que la Ley de Ingresos de la Federación le confiere, tanto a los Municipios como a las Entidades Federativas, por el cobro que realizan de algunos impuestos de carácter Federal. Como es: "el 50% sobre los productos que la Federación obtenga por concepto de explotación de terrenos o bosques nacionales, ubicados dentro de sus respectivas circunscripciones"<sup>(12)</sup>. Las participaciones forman parte de los ingresos extraordinarios, así como los subsidios Federales y Estatales, y los créditos.

Después de haber definido lo que se entenderá por ingresos, ahora se analizarán los recursos financieros con que contó el Municipio de Puebla durante las cuatro administraciones que tuvo de 1972 a 1982.

PERIODO  
1972-1974

El Dr. Luis Vázquez Lapuente contó, durante su primer año de gobierno, con un total de \$50'641,645.25 (Cincuenta millones, Seiscientos cuarenta y un mil, Seiscientos cuarenta y cinco pesos, Veinticinco centavos.); ingresos que la Administración Pública del Municipio de Puebla obtuvo de los siguientes conceptos: Los Derechos representaron el 49.05% del total de 1972, fué la principal fuente de recursos; en orden de importancia por su aportación a los ingresos, los demás conceptos fue--

---

(12) Anguiano Equihua, Roberto. "Las Finanzas del Sector Público en México". Pag. 141.

ron: Participaciones; Productos; Aprovechamientos; Impuestos; --  
Fondos Adicionales. Su importancia específica se puede observar  
en el cuadro de Ingresos de 1972.

INGRESOS DE 1972		
ADMINISTRACION PUBLICA MUNICIPAL DE PUEBLA		
concepto	cantidad en pesos	porcen- taje.
Impuestos	1'840,816.72	3.63
Derechos	24'844,403.67	49.05
Productos	7'177,577.14	14.17
Aprovecha- mientos	2'947,764.26	5.82
Participa- ciones	13'700,094.16	27.05
Otros Im- puestos	130,989.30	0.28
T O T A L	50'641,645.25	100.00
Fondos - Adicio.	1'380,059.75	2.72

Fuente: Primer Informe de Labores, 1972.  
Dr. Luis Vázquez Lapuente. Muni-  
cipio de Puebla.

El cuadro muestra la importancia de los ingresos por-  
concepto de Derechos, para la administración pública del Muni-  
cipio de Puebla; mientras que los impuestos sólo alcanzan el 3.63%  
del total de los ingresos, para la hacienda pública. En cambio,-

las participaciones del Gobierno del Estado de Puebla y de la -  
Federación constituyen el 27.05% con respecto al total de los -  
ingresos que hubo en 1972, para la administración pública del -  
Municipio de Puebla.

El ejercicio del presupuesto, en 1972, originó una --  
erogación total de \$61'092,119.92 (Sesenta y un millones, noven  
ta y dos mil, ciento diecinueve pesos, 92/100 M.N.), mismos --  
que se destinarón para los siguientes conceptos:

<u>EGRESOS DE 1972</u>		
ADMINISTRACION PUBLICA MUNICIPAL DE PUEBLA		
Concepto	Cantidad en pesos	Porcentaje
Personales	25'606,289.77	41.91
Materiales	14'666,096.22	24.00
Subsidios	2'401,426.05	3.93
Obras	2'043,335.05	3.34
Construcción	11'197,295.95	18.32
Adquisiciones	4'474,390.51	7.32
Otros	703,286.37	1.18
<u>T O T A L</u>	<u>61'092,119.92</u>	<u>100.00</u>
Fuente: Primer Informe de Labores, 1972. Dr. Luis - Vázquez Lapuente. Municipio de Puebla.		

El cuadro anterior muestra que para los Servicios Per-  
sonales se erogó el 41.91% del total del presupuesto ejercido -

en ese año administrativo. Para bienes materiales se invirtió - el 24% del presupuesto, mientras que la inversión en obras (bienes inmuebles) fué sólo del 3.34% con relación al total.

Es importante destacar que el déficit, de 1972, alcanzó un total de \$10'450,474.67 (Diez millones, cuatrocientos cincuenta mil, cuatrocientos setenta y cuatro pesos; 67/100 M.N.); por la diferencia entre los ingresos y egresos, (según lo muestra el cuadro).

DIFERENCIA ENTRE INGRESOS Y EGRESOS			
1972 - 1974			
ADMINISTRACION PUBLICA DEL MUNICIPIO DE PUEBLA			
Concepto	1972	1973	1974
Ingresos	50'641,645.25	60'282,559.83	96'755,427.28
Egresos	61'092,119.92	67'282,559.83	96'270,035.28
Diferencia	(-10'450,474.67)	(-7'000,000.00)	484,392.00
FUENTE: Informes de Labores, 1972-1974. Dr. Luis Vázquez Lapuente. Municipio del Puebla.			

De acuerdo con el cuadro, 1972 fué el año, en que la administración pública municipal de Puebla, presidida por el Dr. Luis Vazquez Lapuente, presentó el déficit presupuestal más alto; de sus tres años de gobierno. A diferencia de 1974, año - en el que se obtuvo un superávit, que representó el 0.5% del to

tal del presupuesto destinado para ese año de gobierno.

Los ingresos de 1973, aumentaron, el 19.04% con relación a los ingresos del año anterior, y para 1974 el aumento de los ingresos fué del 60.5% comparado con los ingresos de 1973.- El incremento de los egresos no se dió en la misma proporción, ya que en: 1973 se amplian con el 10.13% comparado con los egresos totales de 1972; en cambio, para 1974, los egresos se ensanchan hasta el 43.1%, con relación al 100% de los egresos del año anterior. Cifra, que por ser menor al aumento logrado en los ingresos, en 1974, forma el superávit de la hacienda pública del Municipio de Puebla.

El número de empleados y funcionarios públicos, del Municipio de Puebla, ascendió a 2,130, de 1972 a 1977, dato del que se desconoce la forma en que estaban distribuidos los empleados, en cada dependencia pública municipal, así como del tipo de contrato que tenían.

#### PERIODO

1975 - 1977

Durante la administración del Sr. Eduardo Cue Merlo, 1975-1977, los ingresos de 1976 aumentaron el 15.1% con relación al año anterior, y en 1977 se incrementaron el 17.2% comparado con los de 1976.

En la captación de los ingresos, del 100% de lo obtenido, el 79.2% representaron los ingresos ordinarios y los extraordinarios, sólo representaron el 20.8% con respecto al to-

tal, como lo muestra el cuadro.

INGRESOS 1975 ADMINISTRACION PUBLICA MUNICIPAL EN PUEBLA		
Concepto	Cantidad en pesos	porcentaje
Ingresos PROPIOS	103'548,391.91	79.21
Ingresos ADICIONALES	27'174,256.03	20.79
T O T A L	130'722,647.94	100.00

FUENTE: Primer Informe de Labores del Sr. Eduardo Cué Merlo, 1975. Municipio de Puebla.

El periodo administrativo, 1975-1977, del Sr. Eduardo Cue Merlo se distinguió, por que durante los tres años de su gobierno, en el erario municipal, hubo un superavit que represento, con relación al presupuesto de cada uno de esos años el siguiente porcentaje: en 1975 fué de 1.22%; en 1976 el 0.82%; y en 1977 el 0.90%. Porcentaje que en pesos se expresa de acuerdo con el cuadro.

Al relacionar los ingresos y egresos, el resultado obtenido, nos muestra el monto total del superávit que se dió en cada año, cifra que aumento si se toma en pesos, pero porcentualmente disminuyó el presupuesto no ejercido en 1977.

DIFERENCIAS ENTRE INGRESOS Y EGRESOS			
1975 - 1977			
ADMINISTRACION PUBLICA DEL MUNICIPIO DE PUEBLA			
Concepto	1975	1976	1977
Ingresos	130'722,647.94	150'442,951.00	176'275,798.00
Egresos	129'131,320.25	149'208,931.00	174'696,000.00
Diferencias	1'591,327.69	1'234,020.00	1'579,798.00
FUENTE : Informes de Labores, 1975-1977, del Sr. Eduardo Cue Merlo. Municipio de Puebla.			

El Segundo Informe de Labores del Sr. Eduardo Cue Merlo, menciona los conceptos por los cuales se obtuvieron los ingresos en ese año, los cuales muestran que los ingresos propios representaron el 49.25% con relación al total. En este año los ingresos extraordinarios, por participaciones Federales y Estatales alcanzó el 39.68% del total de los ingresos, mostrando -- así la creciente importancia, y mayor injerencia de esos gobiernos en la administración pública del Municipio de Puebla. (Ver - cuadro en la siguiente página).

Comparado con el periodo de gobierno anterior, los empleados y funcionarios públicos del Municipio, aumentaron con - 262 empleados, siendo en total 2392 los empleados públicos que laboraron para las dependencias del Municipio de Puebla, de 1975 a 1977.

<u>INGRESOS 1976</u>		
ADMINISTRACION PUBLICA MUNICIPAL EN PUEBLA		
Concepto *	Cantidad en pesos	Porcentaje
Captación directa	74'100,000.00	49.25
Participación Im- puestos Fed.y Est.	59'700,000.00	39.68
Ingresos Adiciona- les	16'000,000.00	10.63
Otros Impuestos	642,951.00	0.44
<b>T O T A L</b>	<b>150'442,951.00</b>	<b>100.00</b>
FUENTE: Segundo Informe de Labores del Sr. Eduardo Cué Merlo, 1976. Municipio de Puebla.		

## PERIODO

1978 - 1980

El Lic. Miguel Pérez Quiroz, presidente municipal en-1978-1980, al tomar posesión incrementa su plantilla laboral -- con 290 empleados más, ascendiendo a 2,682 empleados en total.-- Además, con la visita del Papa, Juan Pablo II, se contrataron a 350 personas, eventuales, para la seguridad de dicho visitante. El contrato de esas personas tuvo vigencia sólo, durante el tiempo, en que el sumo pontífice permaneció en la ciudad poblana.

Es importante destacar, que a partir del Informe de - Labores de 1978 se proporcionó mayores datos con relación al -- origen y al destino de los ingresos municipales. Es por ello -- que a partir de este periodo el análisis se hará para cada año--

\*NOTA: Clasificación establecida en el informe Municipal.

en forma individual.

Se implantaron procedimientos y programas, en 1978,- para el Departamento de Compras e Inventarios, con lo que se lo gró controlar las adquisiciones y el suministro de recursos ma- teriales, además se establece métodos de conservación y repara- ción de equipo, maquinaria y herramienta. En cambio en las dos- administraciones anteriores no se establecieron métodos para la mejor utilización de los recursos materiales.

Por otra parte, los recursos financieros de 1978, - para el Municipio de Puebla, tuvieron como fuentes las que se - mencionan-en el cuadro.

INGRESOS 1978 ADMINISTRACION PUBLICA MUNICIPAL EN PUEBLA		
Concepto	Cantidad en pesos	Porcentaje
Participaciones Est.	127'333,425.87	45.84
Derechos	97'477,167.15	35.09
Aprovechamientos	24'990,452.72	8.96
Productos	16'937,456.43	6.09
Ingresos fuera de - Presupuesto	5'881,391.04	2.14
Impuestos	5'235,393.10	1.88
T O T A L	277'755,286.31	100.00
FUENTE: Tercer Informe de Labores del Sr. Eduardo Cúe Merlo, 1978. Municipio de Puebla.		

En el cuadro se hace un desglose de los ingresos ordi narios, que en conjunto (Derechos, Aprovechamientos, Productos e Impuestos), representan el 52% del total de los ingresos obteni

dos. Mientras que los ingresos extraordinarios, donde se incluyen las participaciones y percepciones fuera del presupuesto -- abarcaron el 48% del total de los ingresos. Lo que muestra el crecimiento de los ingresos que no son propios del Municipio de Puebla, y el incremento de la dependencia económica con relación al gobierno del Estado y al de la Federación.

El ingreso obtenido en 1978 se traduce al 57.56% más que el presupuesto establecido para el año anterior. En el cuadro anterior se muestra en orden de importancia los conceptos por los que se obtuvieron los recursos financieros del Municipio de Puebla.

Comparativamente con los egresos, los ingresos fueron menores, ya que el déficit presupuestal represento el 8.6% del presupuesto establecido para 1978. El presupuesto se ejercio para los siguientes conceptos, y en la proporción que se marca:

EGRESOS 1978		
ADMINISTRACION PUBLICA MUNICIPAL DE PUEBLA		
Concepto	Cantidad en pesos	Porcentaje
Remuneraciones al Personal	102'886,650.97	34.05
Gastos de Admón.	45'574,039.62	15.08
Obras Públicas y Construcciones	60'211,156.80	19.93
Equipo Automotriz y Maquinaria	25'565,938.41	8.46
Transferencias	16'126,152.06	5.33
Aumento en Cuentas por Cobrar	25'930,633.80	8.58
Disminución Neta Existencia en Caja y Bancos	24'245,456.00	8.02
	1'569,349.92	0.55
<b>T O T A L</b>	<b>302'109,387.58</b>	<b>100.00</b>
FUENTE: Tercer Informe de Labores del Sr. Eduardo Cué Merlo, 1978. Municipio de Puebla.		

El segundo año de gobierno del Lic. Miguel Pérez Quiroz, 1979, los ingresos ascendieron el 21.75% con relación a lo ejercido en el año anterior y el 91.93% con relación a los ingresos de 1977. Los Ingresos captados fueron, en 1979 :

<u>INGRESOS 1979</u>		
ADMINISTRACION PUBLICA MUNICIPAL EN PUEBLA		
Concepto	Cantidad en pesos	Porcentaje
Derechos	153'618,608.29	41.76
Participaciones	136.661,281.84	37.15
Aprovechamientos	23'811,629.01	6.47
Ingresos Fuera - del Presupuesto	23'211,029.81	6.33
Productos	21'828,700.92	5.93
Impuestos	8'704,508.94	2.36
<b>T O T A L</b>	<b>367'835,758.81</b>	<b>100.00</b>
FUENTE: Segundo Informe de Labores del Lic. Miguel Pérez Quiroz, 1979. Municipio de Puebla.		

Los Derechos representan la principal fuente de ingresos del Municipio de Puebla, de su administración pública, ya que alcanzan un porcentaje de 41.76% con relación al total de los ingresos. En importancia le siguen las Participaciones, con el 37.15%; lo que demuestra que son las dos fuentes prioritarias para la hacienda pública, ya que juntas forman el 78.91% de la percepción de ese año.

Por su parte los ingresos fuera de presupuesto disminuyen en forma considerable, y sólo forman el 6.33% del total de los ingresos de la administración del Municipio de Puebla.

La aplicación del presupuesto del año de 1979 se destinó a los conceptos y en la proporción siguiente:

EGRESOS 1979		
ADMINISTRACION PUBLICA MUNICIPAL EN PUEBLA		
Concepto	Cantidad en pesos	Porcentaje
Servicios Personales	122'648,911.24	33.20
Servicios no Personales	34'257,212.40	9.27
Materiales y Suministros	18'525,915.47	5.01
Maquinaria, Mobiliario y Equipo	27'417,243.39	7.44
Adquisiciones de Inmueb. Construcción	19'224,435.84	5.20
Transferencias	100'066,948.27	27.08
Asignaciones Globales - Suplementarias	22'414,043.97	6.06
Aumento de Cuentas por- Pagar	1'971,958.87	0.53
Disminución Neta en el- Saldo Negativo de Pat.	(-20'110,633.09)	(-5.44)
Aumento Neto en Cuenta- por Cobrar	29'544,480.13	7.99
Existencia en Caja y -- Bancos	11'844,592.14	3.20
	1'500,000.00	0.46
T O T A L	369'405,108.73	100.00
FUENTE: Segundo Informe de Labores del Lic. Miguel Pérez Quiroz, 1979. Municipio de Puebla.		

1979 fué el primer año en que se dió información específica sobre la aplicación del presupuesto, lo que permite apreciar que: el 33.20% del presupuesto se destino para el pago de Servicios Personales; se hizo una gran inversión en la construcción de obras públicas, por lo que se invirtió el 27.08% del total. Las erogaciones en Servicios Personales ratifican la impor

tancia de los recursos humanos para el buen funcionamiento de las actividades administrativas y funciones destinadas al gobierno municipal.

Se hace mención de los recursos destinados para la adquisición de bienes muebles, 7.44%, e inmuebles, 5.20% de inversión en cada uno de esos conceptos, mostrando así el interés que se empieza a dar a la administración de los recursos materiales.

En general el informe de 1979 da mayor información, a la población, sobre las actividades realizadas por el Ayuntamiento y la administración pública del Municipio de Puebla durante ese año; como fué los datos proporcionados, acerca del destino y del ejercicio del presupuesto. También en él se menciona el total de ingresos y de egresos, mismos que tuvieron una diferencia que representó el 0.41% del total de los ingresos, de déficit presupuestal.

Con el Tercer Informe de Labores del Lic. Miguel Pérez Quiroz, se establece que durante ese año el ayuntamiento y la administración municipal de Puebla contó con 2,624 empleados y funcionarios, número que aumento con 373 personas más, comparado con los trabajadores de 1978, que sólo eran 2,251 personas.

Los ingresos de 1980, tuvieron un aumento del 67.2% con respecto a los ingresos del año anterior, porcentaje que representó \$178'480,080.51 (Ciento setenta y ocho millones, Cuatrocientos ochenta mil, ochenta pesos, 51/100 M.N.), cifra que hay que considerarse, por la importancia económica que representa.

Durante 1980 los ingresos tuvieron la aplicación que-

se menciona a continuación:

<p style="text-align: center;"><u>INGRESOS 1980</u></p> <p style="text-align: center;">ADMINISTRACION PUBLICA MUNICIPAL EN PUEBLA</p>		
Concepto	Cantidad en pesos	Porcentaje
Derechos	196'313,702.15	36
Participaciones	190'860,543.77	35
Ingresos Fues. de Pres.	43'625,267.15	8
Impuestos	43'625,267.15	8
Aprovechamientos	38'172,108.75	7
Productos	32'718,950.35	6
<b>T O T A L</b>	<b>545'315,830.32</b>	<b>100</b>
<p>FUENTE : Tercer Informe de Labores del Lic. Miguel Pérez Qufroz, 1980. Municipio de Puebla.</p>		

La principal fuente de ingresos, en 1980, fueron los derechos, que abarcaron el 36% del total de lo recaudado. La diferencia entre los derechos y las participaciones del Gobierno del Estado de Puebla y de la Federación, disminuye rápidamente, ya que en este año las participaciones representarán el 35% con relación al total de los ingresos.

Son los impuestos, los que logran un avance en el ingreso público, tanto que superan a lo obtenido a través de los aprovechamientos y de los productos; que disminuyeron al 7% y al 6% respectivamente.

Por otra parte, el presupuesto de egresos de 1980 se ejerció en el porcentaje que muestra el cuadro:

<p style="text-align: center;"><u>EGRESOS 1980</u>                      ADMINISTRACION PUBLICA MUNICIPAL                      EN PUEBLA</p>		
Concepto	Cantidad en pesos	Porcentaje
Servicios Personales	217'611,570.81	40
Servicios No Personales	59'843,181.97	11
Materiales y Suministros	43'522,314.16	8
Construcciones	87'044,628.32	16
Maq. Mob. y Equipo	32'641,735.62	6
Adquisiciones de Inm.	10'880,578.54	2
Transferencias	70'723,760.54	13
Deuda Pública	10'880,578.54	2
Suplementarias	10'880,578.54	2
T O T A L	544'028,927.04	100
<p>FUENTE: Tercer Informe de Labores del Lic. Miguel Pérez Quiroz, 1980. Municipio de Puebla.</p>		

El presupuesto de 1980 tuvo un incremento, en el porcentaje destinado, para el pago de los servicios personales hasta el 40%, aumentando el 6.8% con respecto a lo erogado el año anterior para este mismo concepto. En cambio la inversión en bienes muebles disminuyó del 7.44% al 6%; lo destinado, para la adquisición de inmuebles, sólo fue del 2% con relación al total.

Se logró un superávit, en 1980, de \$1'286,912.28 -

(Un millón, doscientos ochenta y seis mil, novecientos doce pesos, 28/100 M.N.) , cifra que representó la diferencia entre los ingresos y los egresos de ese año fiscal.

Es importante conocer cual fué la aplicación del -- presupuesto según las unidades administrativas, de la administración pública municipal de Puebla, de acuerdo con el porcentaje que se destinó a cada una de ellas\*:

UNIDAD ADMINISTRATIVA	%
- Cuerpo Edilicio . . . . .	1
- Presidencia Municipal . . . . .	2
- Tesorería . . . . .	7
- Dirección de Gobernación . . . . .	12
- Dirección de Obras Públicas. . . . .	27
- Dirección de Servicios Administrativos . . . . .	13
- Dirección de Servicios Públicos . . . . .	27
- Dirección de Planificación Urbana . . . . .	1
- Dirección de Mercados . . . . .	3
- Dirección de Promoción Cívica, Social, Cultural y Deportiva . . . . .	7
	<hr/>
	100%

\* NOTA: Los datos de la aplicación del presupuesto de 1980, en base al -- porcentaje destinado para cada unidad administrativa, se obtuvo -- del Informe de Labores de 1981, del Lic. Miguel Pérez Quiroz. Municipio de Puebla.

La clasificación anterior, de la aplicación del -- presupuesto por unidades administrativas, demuestra que el -- porcentaje más alto del presupuesto, que fue del 27% se desti-- nó para los servicios públicos; y otra parte igual para las - obras públicas. Por el contrario, la Dirección de Planifica-- ción Urbana sólo ejerció el 1% del presupuesto anual del Muni-- cipio de Puebla, en 1980.

Otra clasificación que se presenta, con respecto al ejercicio del presupuesto es la denominada "Clasificación Eco-- nómica", en la que es muestra la aplicación del presupuesto - con relación al tipo de capital que represento para la haciën-- da pública:

CLASIFICACION ECONOMICA

Concepto	100%
- Gasto Corriente. . . .	59
- Gasto de Capital . . . .	24
- Transferencias . . . .	13
- Deuda Pública . . . .	2
- Asignaciones Globales Suplementarias . . . .	2

T O T A L = 100 %

De esta clasificación, sigue siendo el gasto co---- rriente (gastos por servicios personales), el que predomi-- na en las erogaciones, mientras que el gasto de capital sólo-- fué del 24% del total del presupuesto del ejercicio, en 1980.

El gasto corriente no representa ninguna inversión, mientras que, el activo fijo es la inversión en bienes inmuebles o gasto que es recuperable. El gasto corriente es el capital que se destina para el pago de los empleados y funcionarios públicos. Por otra parte la deuda pública alcanzó únicamente el 2% del total del presupuesto, y no se informa cuales fueron sus fuentes de financiamiento.

PERIODO

1981 - 1983

Durante la última administración pública en el Municipio de Puebla, que aquí se analiza, ocupó la presidencia municipal el C.P. Victoriano Álvarez García, quién en su primer año de gobierno contó con: 2,718 personas como empleados y -- funcionarios municipales; de las cuales, 1,745 personas de base; 168 contratados por el régimen de supernumerarios; 677 empleados por contrato, y 128 pensionados. Dándose así un incremento de 84 plazas, con respecto al número de empleados con que se contó en 1980.

Por otra parte, la captación de ingresos tuvo, en 1981 un descenso considerable, con respecto al año anterior, el cual representó el 8% menos de lo captado en 1980. Ese decremento de los ingresos de 1981, traducido a pesos fué de -- \$38'738,927.04 (Treinta y ocho millones, setecientos treinta y ocho mil, novecientos veinticiete pesos, 04/100 M.N.).

INGRESOS 1981		
ADMINISTRACION PUBLICA MUNICIPAL		
EN PUEBLA		
Concepto	Cantidad en pesos	Porcentaje
Participaciones	221'344.0	43.80
Derechos	193'536.0	38.30
Aprovechamientos	36'272.0	7.17
Productos	28'914.0	5.72
Impuestos	15'324.0	3.06
Ingresos Fuera de Presupuesto*	9'900.0	1.95
T O T A L	505'290.0	100.00
FUENTE: Primer Informe de Labores del C.P. Victoriano Alvarez García, 1981. Municipio de Puebla.		

El primer año de gobierno del C.P. Victoriano Álvarez García, no sólo tuvo un descenso en sus ingresos, sino también la principal fuente de ingresos fueron las participaciones del gobierno del Estado de Puebla y del Federal. Con ello los ingresos propios del Municipio de Puebla perdieron fuerza económica, tanto que los Derechos, únicamente representaron el 38.30% de los ingresos obtenidos. Lo captado por concepto de Productos, Impuestos y Aprovechamientos, en conjunto, formaron apenas el 9.72%.

La economía municipal de Puebla, empezó a girar alrededor de las participaciones de los otros dos niveles de gobierno, la dependencia económica aumento, al igual que la política y administrativa.

Por otro lado, el problema en ese año administrati-

vo fué, en cuanto a las deficiencias que se mostraron, en la política fiscal, implementada por ese gobierno, la mala captación de ingresos; o bien errores en las tarifas establecidas. Deficiencias que dieron como fin el decremento en los ingresos.

La aplicación del presupuesto fué la siguiente:

<u>EGRESOS 1981</u>		
ADMINISTRACION PUBLICA MUNICIPAL EN PUEBLA		
Concepto	Cantidad en pesos	Porcentaje
Servicios Públicos	248'800.0	47.40
Servicios Personales	131'361.0	25.02
Servicios No Personales	26'415.0	5.03
Obras Públicas	6'301.0	1.23
Equipos y Suministros	34'218.0	6.51
Subsidios	38'551.0	7.34
Deuda Pública	39'220.0	7.47
T O T A L	524'866.0	100.00
FUENTE: Primer Informe de Labores del C.P. Victoria- no Alvarez García, 1981. Municipio de Puebla.		

Los egresos de 1981 tuvieron una diferencia de ---- \$19'576,000.00 (Diecinueve millones, quinientos setenta y -- seis mil pesos, 00/100 M.N.), que porcentualmente representó el 3.87% más del presupuesto destinado para ese año. Por lo que en el primer año de gobierno de esta administración se generó un déficit presupuestal.

Con la aplicación del presupuesto de 1981, el pago-

para los empleados del Municipio dejó de tener prioridad en el ejercicio presupuestal, ya que sólo significó el 25.02% del total de los egresos de ese año. En cambio la inversión hecha para los servicios públicos abarcó el 47.4% del total del presupuesto. Logrando así cumplir con la función principal que se le ha dado a ese nivel de gobierno, y a la administración pública municipal, que es el proporcionar de los servicios públicos municipales a la población de su jurisdicción.

Durante este año administrativo no se hacen inversiones para la adquisición de bienes inmuebles, y la construcción de obras públicas es mínima, sólo se gasta el 1.23% del total del presupuesto, es el concepto que generó menos gastos.

1982 fué el segundo año de gobierno del C.P. Victoriano Álvarez García, en el cual disminuyó el número de empleados, ya que hubo 159 personas menos trabajando para la administración municipal de Puebla. El total de empleados fué de 2,569 personas que integraron la plantilla laboral ese año. Los cambios que se dieron en la contratación de los empleados municipales se dió en la forma siguiente:

- De base hubo siete personas menos que el año anterior, el total fué de 1,728 personas de base.
- Supernumerarios disminuyeron 39 personas, el total con este tipo de contrato alcanzó la cifra de 129 personas.
- Las personas contratadas por tiempo definido fueron 571, lo que representó 106 personas menos, que el año anterior, por este tipo de contratación.
- El único incremento que se registró en la plantilla laboral se dió con los empleados pensionados, aumento que fué de 13

personas, haciendo un total de 141 pensionados municipales.

Los ingresos registrados en el año de 1982 se mencionan a continuación:

<u>INGRESOS 1982</u>		
ADMINISTRACION PUBLICA MUNICIPAL DE PUEBLA		
Concepto	Cantidad en pesos	porcentaje
Participaciones	322'376.0	41.60
Derechos	290'714.0	37.52
Aprovechamientos	57'105.0	7.37
Ingresos fuera - del Presupuesto	49'458.0	6.38
Productos	37'526.0	4.84
Impuestos	17'628.0	2.27
<b>T O T A L</b>	<b>774'807.0</b>	<b>100.00</b>
FUENTE: Segundo Informe de Labores del C.P. Victoria-no, 1982. Municipio de Puebla.		

Se dió un incremento del 50% en los ingresos de 1982, comparado con el año anterior, y los conceptos por los que se obtuvieron fueron : Las participaciones nuevamente representaron la principal fuente de ingresos, con el 41.6% del total - captado en ese año; en cuanto a los recursos propios del Muni- cipio de Puebla, los derechos lograron generar el 37.52% del- total de los ingresos. Mientras que los aprovechamientos, pro- ductos e impuestos sólo alcanzaron el 14.48% del total del -- presupuesto destinado para 1982.

El presupuesto de 1982 se ejerció con los porcentajes y para los conceptos que se enuncian en el cuadro:

<u>EGRESOS 1982</u>		
ADMINISTRACION PUBLICA MUNICIPAL DE PUEBLA		
Concepto	Cantidad en pesos	Porcentaje
Servicios Personales	413'861.0	53
Servicios No Personales	108'509.0	13
Maquinaria y Suministros	61'204.0	8
Maquin. Mob. y Equip.	27'345.0	4
Construcciones	73'041.0	9
Transferencias	41'516.0	5
Deuda Pública	54'647.0	7
Asignaciones Globales Suplementarias	8'725.0	1
T O T A L	788'844.0	100

FUENTE: Segundo Informe de Labores del C.P. Victoria-no, 1982. Municipio de Puebla.

La diferencia entre los ingresos y los egresos en 1982 generó un déficit que sumo \$14'041,000.00 (Catorce millones, cuarenta y un mil pesos, 00/100 M.N.), que forma el 18.1% más del presupuesto destinado para ese año. En ese mismo año, en la aplicación del presupuesto se destinó el 53% del mismo para el pago de los servicios personales. Para los servicios no personales (se incluyen servicios públicos), se ejerció el 13% del presupuesto total, recobrando importancia los servicios personales, y la inversión de los servicios públicos fue

mínima. Se volvieron a hacer inversiones para construcciones, y la deuda pública formó un concepto más de los egresos en ese año, del 7% con respecto al presupuesto total, igual que en 1981.

En el último informe de gobierno del C.P. Victoria- no Álvarez García, la plantilla laboral del personal de la administración pública municipal de Puebla contó con: 2,601 trabajadores; donde se da un incremento de 32 servidores públicos -- más que el año anterior. El nombramiento de estos empleados -- presentó diferentes formas, que fueron:

- Hubo 1,892 empleados de base;
- 138 de tipo supernumerario;
- 465 por contratos de tiempo definido;
- 149 pensionados.

De todos ellos, sólo los empleados por contrato disminuyeron, con respecto al año anterior, 106 personas menos en total. Por su parte los empleados de base aumentaron con 12 plazas; los supernumerarios con 9 personas más; y los pensionados fueron 8 más que el año anterior.

Los ingresos captados en 1983 aumentaron en un porcentaje mayor al 20% con respecto a los ingresos logrados en 1982.

Con las cifras que se dan en el tercer Informe de - Labores, del periodo 1981-1983, se demuestra la influencia -- del Gobierno Federal y del Gobierno del Estado de Puebla, dentro de la economía del Municipio de Puebla, ya que el 54.41% de los ingresos de ese Municipio dependen de las participaciones de los otros dos niveles de Gobierno. Dependencia finan--

ciera que restringe la autonomía económica y administrativa - del Municipio de Puebla.

<p style="text-align: center;"><u>INGRESOS 1983</u> ADMINISTRACION PUBLICA MUNICIPAL DE PUEBLA</p>		
Concepto	Cantidad en pesos	Porcentaje
Participaciones	870'812.0	54.41
Derechos	452'676.0	28.28
Aprovechamientos	94'633.0	5.94
Productos	80'465.0	5.02
Ingresos fuera del Presupuesto	68'420.0	4.27
Impuestos	33'379.0	2.08
T O T A L	1,600'385.0	100.00
<p>FUENTE: Tercer Informe de Labores del C.P. - Victoriano Álvarez García, 1983. Municipio de Puebla.</p>		

Por su parte la participación de los Derechos, como principal fuente de recursos propios con que cuenta el Municipio de Puebla, disminuye hasta representar sólo el 28.28% -- de los ingresos captados en 1983. Y los productos, aprovechamientos e impuestos cada vez disminuye más el porcentaje de -- los ingresos que se obtienen por esos conceptos, y todos ---- ellos juntos no proporcionan ni el 20% de los ingresos que -- captó la hacienda municipal en ese año.

El ejercicio presupuestal de ese año se dió en la -- proporción siguiente, y para los conceptos que muestra el cua

dro:

<p style="text-align: center;"><u>EGRESOS 1983</u>                      ADMINISTRACION PUBLICA MUNICIPAL                      DE PUEBLA.</p>		
Concepto	Cantidad Miles pesos	Porcentaje
Servicios Personales	622'211.0	38
Servicios No Personales	289'623.0	17
Materiales y Suministros	169'809.0	11
Maq. Mob. y Equipo	35'748.0	2
Construcciones	206'736.0	12
Transferencias	77'156.0	5
Deuda Pública	100'185.0	7
Asignaciones Suplementarias	116'185.0	8
<b>T O T A L</b>	<b>1,618'460.0</b>	<b>100</b>
<p><b>FUENTE:</b> Tercer Informe de Labores del C.P. Victoriano Álvarez García, 1983. Municipio de Puebla.</p>		

La diferencia entre los ingresos y los egresos en el año de 1983 significó un déficit de \$18'085,000.00 (Dieciocho Millones, Ochenta y cinco Mil Pesos,00/100 M.N.), es decir, el 1.13% más del presupuesto asignado para ese año. Comparando el déficit presupuestal de 1983, con el que había en 1982, la Deuda Pública del Municipio de Puebla se incrementó en más de una tercera parte de la Deuda existente hasta 1982. Aunque en términos porcentuales, la Deuda Pública siguió siendo el 7% de la aplicación del presupuesto.

En el cuadro anterior se observa que el concepto para el que se destinó mayor parte del presupuesto de 1983, fue el correspondiente a servicios personales, siendo el 38% del total del presupuesto. Le siguieron en importancia los servicios no personales, con el 17% y después los materiales y suministros con el 11% del total del presupuesto aplicado. Las construcciones se incrementaron al 12% con respecto al total del presupuesto.

Por su parte el concepto para el que se destinó la menor inversión fue el que se refiere a maquinaria, mobiliario y equipo.

## C O N C L U S I O N E S

El Municipio, como célula básica de nuestra estructura de gobierno, requiere de un mayor fortalecimiento, tanto económico, político y cultural. Siendo el programa de descentralización de la vida nacional, el medio por el cual se intenta lograrlo, ya que ese es su objetivo, el fortalecimiento del Municipio. Para alcanzarlo es necesario descentralizar hacia la administración municipal, además de nuevas funciones, nuevas forma de captación de recursos, que le permitan a ese nivel de gobierno satisfacer las necesidades inherentes a su propio desarrollo.

Recordando, que para lograr el desarrollo a nivel - Estatal y Federal, es indispensable obtener el desarrollo del Municipio, aunque para ello se tendrán que proponer y efectuar cambios en la Administración Pública en general.

La reorganización administrativa se debe de enfocar primero, hacia las áreas que se consideran prioritarias, y al mismo tiempo a aquellas regiones que tienen un mayor atraso\*

---

\* NOTA: como se propone en "El Desafío Municipal".

y limar así algunas diferencias que existen entre ellas. Para ello es conveniente hacer uso eficiente de los recursos naturales, y materiales con que cuenta al administración pública municipal. Se tendrán que crear programas que fomenten la participación activa de la población de cada Municipio.

Por su parte, en el Municipio de Puebla, sería conveniente dar asistencia técnica a los campesinos, fomentar la industria y propiciar la participación de la población, en -- los programas de beneficio comunitario.

En este capítulo se ha hablado de cuatro periodos - administrativos y de gobierno del Municipio de Puebla, dentro de los cuales se dieron cambios: tanto cuantitativos, en cuanto a recursos; como cualitativos, relacionados con su organización. Por ello se resaltarán las diferencias que existieron en cada uno de esos periodos, con relación a los otros tres, - periodos que van de 1972 hasta 1983.

Con el fin de tener una mejor apreciación del desarrollo que tuvieron los recursos de la administración pública municipal de Puebla, de 1972 a 1983, es importante ver cual - fue el concepto que significó mayores ingresos para la hacienda pública en ese periodo.

Durante los cuatro periodos, la principal fuente de ingresos propios\*, para el Municipio de Puebla, fueron los Derechos, aunque el porcentaje que representaron descendió en - los últimos periodos administrativos, siempre fue más del 30% del presupuesto total destinado para cada año y para cada periodo administrativo.

---

\* Los ingresos ordinarios

INGRESOS de 1972 a 1983				
ADMINISTRACION PUBLICA MUNICIPAL DE PUEBLA				
(en porcentaje, y por períodos)				
Concepto	1972- 1974	1975- 1977	1978- 1980	1981- 1983
Impuestos	3.0	4.2	4.0	2.2
Productos	14.0	6.1	6.0	6.5
Aprovechamientos	5.0	7.6	8.0	6.8
Derechos	48.0	37.7	37.0	34.0
Participaciones	27.0	38.8	39.0	46.3
Ingresos fuera - de presupuesto	3.0	5.6	6.0	4.2
T O T A L	100.0	100.0	100.0	100.0

Fuente: Informes de Labores, 1972-1983. de: Dr. Luis - Vazquez Lapuente, 1972-1974; Sr, Eduardo Cue Merlo, 1975-1977; Lic. Miguel Pérez Quiroz, 1978-1980; -- C.P. Victoriano Alvarez García, 1981-1983. Municipi  
pio de Puebla.

El cuadro muestra la importancia que tuvieron, para el presupuesto de la hacienda pública de Puebla, cada una de las fuentes de ingresos, durante cada uno de los cuatro períodos administrativos, que aquí se han analizado.

Los ingresos propios del Municipio de Puebla que -- proporcionaron mayores ingresos fueron los derechos, que abarcaron en el primer periodo, 1973-1975, el 49.1% del total de los ingresos, aunque para 1981-1983, sólo significaron el 34% de lo captado por la administración pública del Municipio de Puebla.

\*NOTA: No se especifica el tipo de ingresos que forman estos dos conceptos.

A diferencia de los derechos, que tuvieron un descenso de 1972 a 1983, las participaciones del gobierno del Estado de Puebla, y del gobierno Federal, se incrementaron, del 27.1% que se asigna al Municipio de Puebla en 1972-1974, al 46.3% en 1981-1983, con lo que se genera una mayor dependencia no sólo-económica, sino a nivel político, cultural y administrativo, - del Municipio de Puebla, hacia los otros dos niveles de gobierno. Su autonomía financiera decrece, y esa administración pública se hace deficiente para poder conseguir los recursos financieros necesarios para poder realizar sus funciones, con -- los ingresos que se obtienen por fuentes que le son propias.

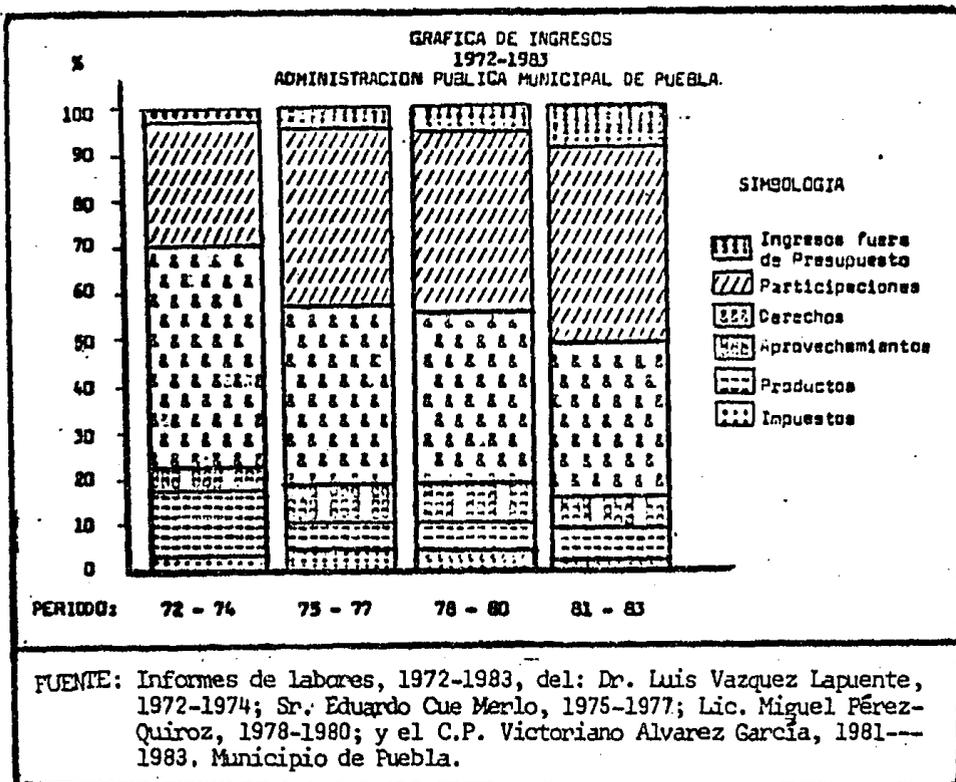
La importancia de los impuestos, productos y aprovechamientos es mínima, de las dos primeras fuentes se da un descenso en el porcentaje que representan para el presupuesto, -- mientras que los aprovechamientos tienen un aumento, mínimo, - pero son los ingresos los que sufren menos fluctuaciones en estos cuatro periodos administrativos.

Con el fin de comprender mejor la importancia de cada una de las fuentes de ingreso, para la hacienda pública del Municipio de Puebla, es bueno observar la gráfica\* de ingresos de 1972 a 1983.

Por otra parte, los egresos son la aplicación o --- ejercicio del presupuesto, en estas cuatro administraciones, - el mayor porcentaje ejercido se destinó para el pago de los

---

\* Gráfica en la página siguiente. Gráfica de ingresos, 1972-1983.



servicios personales el 42% en 1971-1973; de 1978-1980 fué el 35%, en año en que menos se gastó para ese concepto; de 1981-1983, se destinó el 38% del presupuesto para el pago de los servidores públicos del Municipio de Puebla.

Otra de las áreas en donde se hicieron inversiones-- importantes fue en la de Construcción, de 1972-1974 la erogación para ese concepto fué del 18% del presupuesto total; de 1978-1980, del 20%; y de 1981-1983 fué del 10%, periodo en -- que la inversión fue menor.

Por su parte, la partida destinada al pago de la --

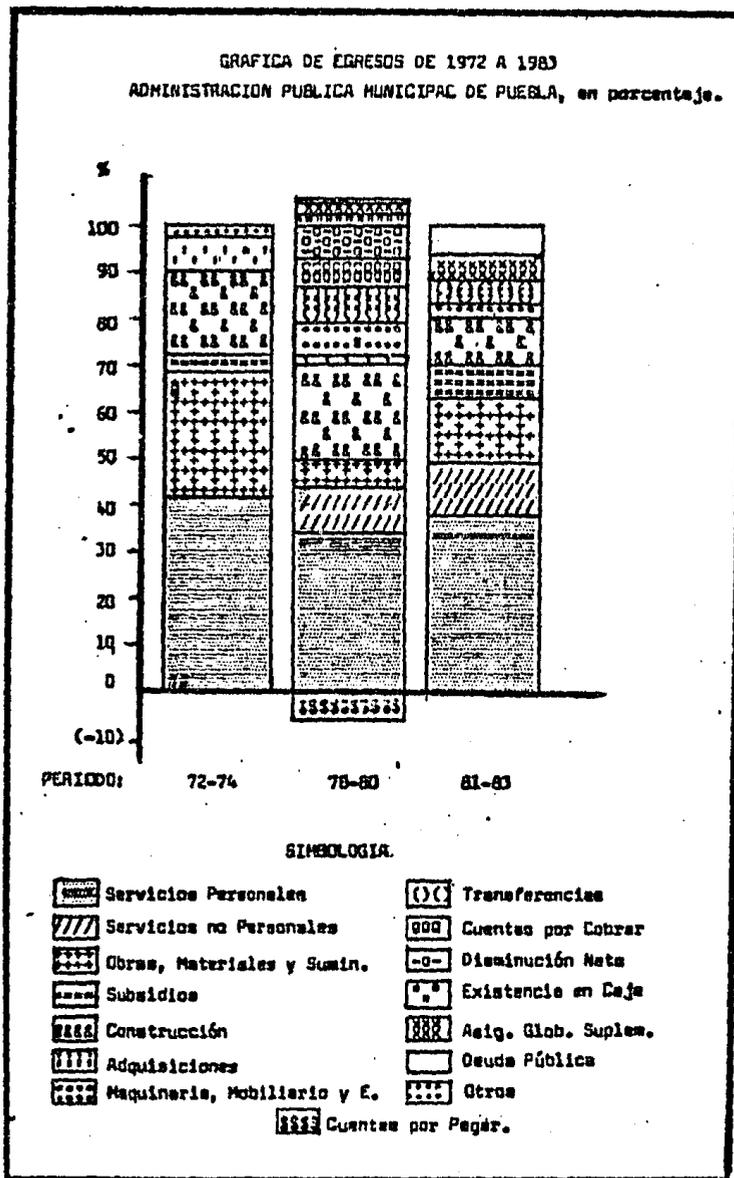
EGRESOS de 1972 a 1983*			
ADMINISTRACION PUBLICA MUNICIPAL DE PUEBLA (en porcentaje y por períodos)			
Concepto	1972- 1974	1978- 1980	1981- 1983
Servicios Personales	42	34	38
Serv. No Personales	--**	10	11
Obras, Mat.y Suminis- tros.	27	6	14
Subsidios	4	--**	7
Construcción	18	20	10
Adquisiciones	7	2	--**
Maq. Mobiliario,Equi.	--**	7	3
Transferencias	--**	8	5
Cuentas por Cobrar	--**	6	--**
Disminución Neta	--**	7	--**
Existencia en Caja	--**	0.5	--**
Cuentas por Pagar	--**	(- 5.5)	--**
Asignaciones Glob. Suplementarias	--**	3	5
Deuda Pública	--**	2	7
Otros	2	--**	--**
T O T A L	100.0	100.0	100.0

Fuente: Informes de Labores, 1972-1983, del: Dr. Luis Vazquez Lapuente, 1972-1974; Lic. Miguel Pérez Quiroz, -- 1978-1980; y el C.P. Victoriano Alvarez García, 1981-1983. Municipio de Puebla.

Deuda Pública aumento, del 2%, 1978-1980; al 7% en 1981-1983; - lo que mostró que se incrementó el déficit presupuestal de los recursos financieros del Municipio de Puebla.

\* En este cuadro no se toma en cuenta el periodo que abarca de 1975-1977, ya que el Sr. Eduardo Cue Merlo, presidente Municipal el Puebla, en sus Informes de Labores, no describió los conceptos en que se aplicó el presupuesto.

\*\*Cada uno de los presidentes Municipales hizo una clasificación diferente; en la aplicación del presupuesto, por ello en ninguno de los tres periodos se conocen los porcentajes de todos los conceptos que se mencionan en el cuadro.



Fuente: Informes de Labores; 1972-1983, del: Dr. Luis Vazquez Lapuente; 1972-1974; Lic. Miguel Pérez Quiroz, 1978-1980; y el C.P. Victoriano Alvarez García, 1981-1983. Municipio de Puebla.

Con la comparación entre los ingresos y los egresos, así como el conocimiento de la fuente y la aplicación de los mismos, nos ayuda a establecer las diferencias presupuestales de cada una de las cuatro administraciones, que en este capítulo se han estudiado, de 1972 a 1983. Además se logra detectar el curso que siguió cada uno de los conceptos de ingresos y egresos de la hacienda pública del Municipio de Puebla.

Ahora es importante destacar las diferencias que se dieron, en cada una de estas administraciones públicas en el Municipio de Puebla, en cuanto a su organización y al personal con que contó cada una de ellas,

En la administración que presidió el Dr. Luis Vazquez Lapuente, 1972-1974, la organización administrativa del Municipio de Puebla era muy sencilla y concreta. Ya que sólo contaba con cuatro Departamentos y una Secretaría General. Al igual que tuvo una pequeña estructura orgánica, el número de empleados era de sólo: 2,130 personas. Mientras que las dependencias administrativas en total eran: 26\*.

Durante el segundo periodo de gobierno, 1975-1977, el número de servidores públicos fué de 2,392, teniendo un incremento la plantilla laboral de 262 trabajadores. En cambio la estructura orgánica de la administración pública del Municipio de Puebla no tuvo ningún cambio, siguió siendo la misma.

Fué hasta la administración del Lic. Miguel Pérez Quiroz, 1978-1980, cuando los empleados municipales fueron --

---

\* Contando hasta el nivel de oficinas, aunque aquí recibieron el nombre de secciones.

RECURSOS HUMANOS 1972 - 1983 ADMINISTRACION PUBLICA MUNICIPAL EN PUEBLA		
Período	No. de Empleados	Incremento
1972-1974	2,130	-----
1975-1977	2,392	262
1978-1980	2,682	290
1981-1983	2,718	36

Fuente: Informes de Labores, 1972-1983. Municipio de Puebla.

2682 personas, formandose 290 empleos más. Y la estructura orgánica municipal en este periodo tuvo grandes cambios, ya que la reestructuración administrativo que se hizo, trajo la formación de 55 Unidades administrativas. Incremento orgánico - que no es justificable con el número de empleos que se formaron, ni con las funciones asignadas al Municipio de Puebla, -- por que la Ley Orgánica Municipal no tuvo ninguna adición ni reformas.

En la última administración, que en este capítulo - se ha analizado, desaparecieron algunas unidades administrativas, por lo que el número de estas fué de sólo 20\*. Aunque -- el incremento de empleos fué el más bajo de los cuatro periodos, sólo hubo 36 personas más que pasaron a formar parte de los empleados del Municipio, con lo que el total de empleados fué de 2,718 personas.

---

\* Hasta el nivel de Direcciones.

Capítulo 2  
ADMINISTRACION PUBLICA ACTUAL EN EL  
MUNICIPIO DE PUEBLA, 1984-1985.  
(Análisis comparativo con el Capítulo 1)

## Capítulo 2

### ADMINISTRACION PUBLICA ACTUAL EN EL MUNICIPIO DE PUEBLA, 1984-1985 (Análisis Comparativo con el Capítulo 1)

La Ley Orgánica Municipal fué publicada el 2 de febrero de 1984, en el Periódico Oficial del Gobierno del Estado de Puebla, abrogó la Ley Orgánica Municipal del 16 de julio de 1974. En esta Ley se establece la organización y funcionamiento de los Municipios que forman el Estado de Puebla. Por ello es importante analizar las diferencias que se dan en la Ley Orgánica Municipal de 1974, comparada con la Ley Orgánica Municipal de 1984.

Es en la Ley Orgánica Municipal, de 1984, donde se deben de basar la administración pública del Municipio de Puebla, para que este realice sus funciones. Considerando, "que el Municipio es la comunidad social que posee territorio y capacidad política, jurídica y administrativa para cumplir con la gran tarea nacional de asumir la conducción de un cambio cualitativo en el desarrollo económico, político y social que nos permita alcanzar un desarrollo justo e integral"<sup>(1)</sup>, no

---

(1).- Congresos del Estado. "Ley Orgánica Municipal, de 1984".

sólo a nivel Municipal, y Estatal, sino a nivel Federal.

Con el fin de lograr el desarrollo integral a nivel-nacional, el Lic. Miguel de la Madrid Hurtado, presidente Cons-titucional de los Estados Unidos Mexicanos, ha propuesto Refor-mas al artículo 115 Constitucional, que se enfocan hacia el -- fortalecimiento Municipal.

Por ello, la Ley Orgánica Municipal, tanto de 1974 - como la de 1984, sostienen que el "Municipio Libre es la base - de la división territorial del Estado de Puebla", ratificando- con ello los postulados constitucionales. En el Estado de Pue- bla existen 217 Municipios.

Las características que deben de tener los Munici--- pios en el Estado de Puebla\* de acuerdo con lo establecido en- la Ley Orgánica de 1974 y de 1984, son: tener una superficie - no mayor de Cien Kilómetros cuadrados; veinte mil vecinos, mí- nimo; deben contar con los servicios públicos indispensables;- y sus ingresos fiscales deben de ser suficientes para sufragar los gastos que origine la administración municipal. En reali-- dad, la mayor parte de los municipios que existen en el Estado de Puebla, no cuentan con todos los servicios públicos neces-arios, ni con los recursos financieros, para cubrir los gastos - que origina su administración pública, como es el caso del Mu- nicipio de Puebla, que la mayor parte de sus ingresos dependen de las participaciones del Estado y de la Federación.

En el Capítulo II de la Ley Orgánica Municipal, de -

---

\* Capítulo primero de la Ley Orgánica Municipal, de 1974, y de la de 1984, donde se establecen las "Disposiciones Prelimina- res". (abarca del 1o. al 4o. artículo).

1974 y de 1984, se habla de las obligaciones y derechos de los habitantes y vecinos del Municipio. Las disposiciones para ---ellos, que son las mismas en las dos Leyes Orgánicas, son las que establecen que:

- "Son habitantes del Municipio las personas que están en su Territorio" (artículo 5o. de la Ley Orgánica Municipal);
- Entre las obligaciones de los habitantes del Municipio destacan: respetar y obedecer las leyes; contribuir para los --gastos públicos; prestar auxilio a las autoridades.
- En la Ley Orgánica de 1974 se aumentan algunas obligaciones para los habitantes del Municipio, y son las que se refie--ren a: que es obligatorio recibir educación básica;"reali--zar actividades, usar y disponer de sus bienes, en forma que no perjudique a la colectividad"<sup>(2)</sup>. Estas dos obligaciones no se contemplaron en la Ley Orgánica Municipal de 1974.
- Los vecinos del Municipio deben de: votar en las elecciones, inscribirse en el padrón municipal, y en el padrón electo--ral. Desde la Ley Orgánica Municipal de 1974 se estableció.
- Se establecen las bases por las cuales se pierde la vecin--dad, que es por dejar de residir en el territorio del Muni--cipio. Lo mencionan así tanto la Ley Orgánica Municipal de 1974, como la de 1984.
- Los derechos de los vecinos son: el votar y ser votados en las elecciones municipales, y participar con las autorida--des municipales en los proyectos de utilidad pública.

---

(2).- Ley Orgánica Municipal, Artículo 6o., fracción V.

Desde 1974, el tercer Capítulo de la Ley Orgánica Municipal, se destinó a la reglamentación del Gobierno de los Municipios, en la Ley Orgánica de 1984, sigue siendo para eso.

Tanto la Ley Orgánica Municipal de 1974 como la de 1984, mencionan que cada Municipio estará administrado "por un Ayuntamiento de elección popular directa", el cual estará integrado por:

- Según la Ley Orgánica de 1974, el Ayuntamiento se integraba de la siguiente forma:

--En el Municipio de Puebla, por trece Regidores; y los demás Municipios por siete Regidores.

-Pero en la Ley Orgánica de 1984, se reforman dichas disposiciones, y se establece que:

--En el Municipio de Puebla, el Ayuntamiento estará, integrado por quince Regidores, (como se encuentra integrado actualmente); "en los Municipios de Atlixco, Cholula de Rivadavia o San Pedro Cholula, Huauchinango, Huejotzingo, Izúcar de Matamoros, San Martín Texmelucan, Tehuacán, Teziutlán, Tlatlauqui y Xicotepec de Juárez"<sup>(3)</sup>, por nueve Regidores; En los demás Municipios por siete Regidores, esos Municipios quedan integrados de la misma forma.

Se añade además que: Los Ayuntamientos se podrán complementar con: cinco Regidores, en el Municipio de Puebla; por tres Regidores más en aquellos Municipios que-

---

(3).- Congreso del Estado, "Ley Orgánica Municipal de 1984". Cap.III, Art. 14, Fracción II. Pag. 8.

tengan cien mil o más habitantes; y en los demás Municipios, hasta con dos Regidores. Todos ellos serán acreditados por el mismo principio de mayoría.

El Municipio, para su administración interior se dividirá en pueblos, rancherías barrios y secciones, de acuerdo con la Ley Orgánica Municipal de 1974 y de 1984, en su artículo 16.

Para poder ser miembro del Ayuntamiento, la Ley Orgánica Municipal de 1974 establecía que era necesario tener 21 años cumplidos, pero la Ley Orgánica de 1984 reforma dicha disposición y faculta a las personas que tengan 18 años cumplidos, para formar parte del Ayuntamiento. Lo que no se cambia es que deben de ser ciudadanos poblanos, vecinos del Municipio en ejercicio de sus derechos, y saber leer y escribir. Las dos Leyes Orgánicas, la de 1974, y la de 1984 lo establecen así.

En el artículo 18 de la Ley Orgánica Municipal de 1974, y en Artículo 19 de la de 1984; se establece que "no pueden ser electos Regidores o Síndico de un Ayuntamiento: los altos funcionarios del Estado de Puebla o de la Federación; los militares que no se hayan separado del servicio activo cuando menos noventa días antes de la elección; los declarados en quiebra fraudulenta; los Ministros y Tesoreros de los cultos; los inhabilitados por sentencia; los sordomudos, ciegos o incapacitados por enfermedad crónica; así como las personas que durante el periodo inmediato anterior, por elección popular directa, o por elección indirecta hayan desempeñado las funciones de Presidente Municipal, Regidor o Síndico, o bien las propias a-

dichos cargos.

Los artículos que se refieren a la organización de los Ayuntamientos, no tuvieron ningún cambio, en la Ley Orgánica de 1984, comparados con los de la Ley Orgánica Municipal de 1974. En ellos se establece que: "Los Ayuntamientos residirán en las cabeceras de los municipios"; "que se revocarán en su totalidad cada tres años y tomarán posesión sus integrantes el día quince de febrero del año siguiente a las elecciones ordinarias".

Tampoco los artículos, que desde la Ley Orgánica Municipal de 1974, se refieren a las faltas temporales y absolutas de los miembros del Ayuntamiento, sufrieron reformas o adiciones en la Ley Orgánica de 1984. Se especifica que las faltas menores de treinta días, no serán cubiertas por los suplentes, sólo las que excedan este tiempo. La falta absoluta de un Regidor o del Síndico, serán cubiertas por sus suplentes. Las faltas temporales son injustificables sino se solicitó licencia, lo único que cambia aquí es el monto de la multa, para estas faltas, ya que la Ley Orgánica Municipal de 1974 establecía como multa \$200.00 (doscientos Pesos,00/100), en la Ley de 1984 se establece una multa que asciende a un día de sueldo.

En el caso de que se presente falta absoluta del Ayuntamiento, el Congreso del Estado nombrará un "Consejo Municipal", que ejercerá las funciones del Ayuntamiento. Así se estipula en la Ley Orgánica Municipal de 1974 y en la de 1984.

Las sesiones de los Ayuntamientos, también se mencionan en los artículos 31 a 39 de la Ley Orgánica Municipal de 1974 y en la de 1984, en ellos se establece que:

- El Ayuntamiento celebrará por lo menos una sesión ordinaria cada mes, estableciéndose desde la primera, el día y la hora en que se harán las siguientes;
- Los Ayuntamientos pueden celebrar sesiones extraordinarias, convocadas por el Presidente Municipal o por la Mayoría de los Regidores;
- Las sesiones del Ayuntamiento serán Públicas, y presididas por el Presidente Municipal;
- Para que las sesiones tengan validez, deberán estar presentes la mayoría de sus miembros.

Por otra parte, en el Capítulo IV de La Ley Orgánica Municipal de 1974, y en la de 1984, se refiere a las Atribuciones de los Ayuntamientos, en las que se destacan:

- Cumplir y hacer cumplir las leyes;
- Presentar el Presupuesto de Ingresos al Congreso del Estado;
- Aprobar el Presupuesto de Egresos;
- Administrar las cárceles municipales;
- Contratar empréstitos;
- Crear y suprimir empleos municipales; y aceptar renunciaciones;
- Conceder licencias, y pensiones a funcionarios.

Estas atribuciones del Ayuntamiento, le permiten tener relación directa con los recursos financieros, ya que es él el encargado de proponer el Presupuesto de Ingresos y aprobar el Presupuesto de Egresos. Además ejerce un gran control sobre los movimientos del personal.

En su Capítulo V, la Ley Orgánica Municipal, tanto de 1974 como la de 1984, hablan de las facultades y obligaciones de los Presidentes Municipales y de los Regidores.

Son facultades y obligaciones del Presidente Municipal (artículo 42, Ley Orgánica Municipal de 1974; y artículo 41 de la de 1984), las que siguen:

- Publicar y hacer cumplir las Leyes y reglamentos municipales;
- Representar al Ayuntamiento;
- "Formar inventarios minuciosos y justipreciados de todos los bienes municipales, muebles e inmuebles", abarcando así la administración de recursos materiales, en el área del control.
- Conservar el orden público y la tranquilidad;
- Actualizar el padrón de vecinos;
- Reunir los datos estadísticos de la municipalidad, para la mejor integración del archivo;
- Fomentar las actividades productivas;
- Cuidar de los caminos y bosques del Municipio;
- Hacer que la tesorería le reporte un corte de caja mensual, para poder tener un control y seguimiento del presupuesto y de su aplicación, así como el conocer mejor los recursos financieros con que cuenta el Municipio;
- Nombrar y remover libremente a los Directores, Jefes de Departamentos, y funcionarios Municipales que no tengan calidad de empleados de base, ya que generalmente estos puestos son de confianza;
- Designa y autoriza los movimientos de empleados de base en las dependencias municipales, con este punto y el anterior, se demuestra el gran control que tiene el Presidente Municipal sobre el Personal del Municipio.
- Vigilar la debida prestación de los servicios públicos municipales. Estas son las obligaciones principales.

Es importante destacar, que la Ley Orgánica Municipal de 1974 y de 1984, mencionan que el Presidente Municipal deberá dar lectura, "en sesión pública y solemne, el día catorce de febrero de cada año, al informe por escrito . . ., sobre las labores realizadas el año próximo anterior. De dicho informe se enviará copia al Congreso y al Gobernador."<sup>(4)</sup>

Las principales facultades y obligaciones de los Regidores son:

- Asistir con puntualidad a las sesiones ordinarias;
- Concurrir a los actos oficiales que se les encomienden;
- Dictaminar e informar sobre los asuntos que se les asignen;
- Hacer propuestas para el buen servicio público.
- Se imposibilita a los Regidores para "realizar gestiones administrativas ante autoridades Federales, Estatales o Municipales, respecto de asuntos que afecten los intereses del Ayuntamiento de que forman parte sin la previa autorización del Cabildo o Presidente Municipal correspondiente". De acuerdo con el artículo 43 de la Ley Orgánica Municipal de 1984.

El Síndico Municipal tiene como deberes y atribuciones, de acuerdo con lo dispuesto en el artículo 44 de la Ley Orgánica Municipal, tanto de 1974, como de 1984:

- Representar al Ayuntamiento ante toda clase de autoridades;
- Establecer las responsabilidades en que incurran los funcionarios y empleados municipales;
- Asistir a los remates públicos;

---

(4).- Ibidem, artículo 41, Fracción L. Pag. 15.

- "Gestionar el pago de los créditos civiles", de la resolución de las expropiaciones, y del establecimiento del monto de indemnizaciones",

- Una de sus funciones más importantes es el contestar el informe de labores, anual, que presenta el Presidente Municipal.

Dentro del artículo 45, correspondiente al Capítulo VII, se establece que en cada Ayuntamiento habrá un Secretario, cuyas características deben de ser: Que sea poblano, poseer los conocimientos necesarios para el puesto, y si es abogado, no podrá ejercer su profesión en la jurisdicción.

Entre las atribuciones del Secretario destacan\*

- Abrir la correspondencia oficial;
- Informar al Presidente municipal sobre los negocios de su competencia;
- Redactar los acuerdos, circulares y demás documentos;
- Cuidar de que el archivo se encuentre en orden;
- Llevar el control de los siguientes libros: actas de sesiones del Ayuntamiento; de bienes mostrencos; del registro de nombramientos y remociones de empleados y funcionarios municipales; del registro de fierros y marcas de ganado; de los demás que se disponga. Estos libros deberán estar autorizados por el Presidente Municipal, desde la primera hasta la última hoja.

Es el Capítulo VIII, en que se ha destinado para establecer las normas referentes a la Hacienda Municipal, de la

---

\*.- Artículo 48, de la Ley Orgánica Municipal de 1984, aunque no hubo cambios con respecto a la Ley de 1974  
Pag. 11 y 12.

Ley Orgánica Municipal, de 1974 y de 1984. "La Hacienda Municipal tiene por objeto atender los gastos ordinarios y extraordinarios del Municipio"<sup>(5)</sup> ; que se formará con los incrementos, contribuciones, participaciones y otros ingresos que establezca el Congreso del Estado a su favor.

Cada Ayuntamiento se encargará de administrar libremente su hacienda, y de atender cada una de las ramas de la administración pública municipal, en la forma más eficaz, sin sobrepasar el presupuesto asignado.

En el artículo 55 de la Ley Orgánica de 1984, se establece la forma en que se distribuirá el presupuesto, donde se contemplarán los siguientes conceptos:

- "Gastos de educación pública;
- Policía y tránsito;
- Alimentación de presos y sostenimiento de hospitales;
- Gastos de conservación de edificio y obras municipales;
- Servicios públicos;
- Obras de utilidad general para el Municipio, como caminos, redes telefónicas, puentes, etc.;
- Gastos para el fomento de la agricultura, comercio e industria;
- Sueldos de los funcionarios y empleados del Ayuntamiento conforme lo dispongan los presupuestos respectivos".

El Tesorero municipal es el encargado de, según lo

---

(5) Ley Orgánica Municipal, de 1974. Artículo 49. Pag. 12.

estipula la Ley Orgánica Municipal, de 1974 y de 1984:

- Recaudación de los ingresos;
- Control y ejercicio del erario municipal;
- Llevar la contabilidad y hacer un corte de caja mensual;
- Y formular oportunamente el Proyecto de Ley de Ingresos y el Presupuesto de Egresos del Municipio.

El Capítulo IX de la Ley Orgánica Municipal, desde 1974 y también ahora, con la Ley de 1984; se ha destinado a normar las comisiones, que tienen como fin facilitar el despacho de los asuntos del Ayuntamiento. Existen dos tipos de comisiones: las transitorias, que sólo se forman para los asuntos especiales, y las permanentes, que son seis y que se refieren a: Hacienda; Gobernación, Policía y Tránsito; Industria, Comercio, Agricultura y Ganadería; Obras y Servicios Públicos; Salubridad y Asistencia Pública; y la de Educación Pública, Actividades Culturales, Deportivas y Sociales.

La Ley Orgánica Municipal de 1984, crea el Artículo 66, que dice: "Son aplicables a las comisiones administrativas las siguientes disposiciones:

I.- En el desempeño de su encargo se limitarán a los gastos autorizados por el Ayuntamiento;

II.- Los gastos no autorizados por el Ayuntamiento serán por cuenta de la comisión;

III.- (esta fracción, en la Ley de 1974 formaba el artículo 65) En cada cambio de Ayuntamiento, las comisiones deberán entregar, bajo inventario, a las comisiones del Ayuntamiento entrante, en cada ramo, los objetos muebles y utensilios correspondientes a la comisión que hayan desempeñado . . ." (6)

---

(6) Ley Orgánica Municipal de 1984, pag. 19.

Con relación a las comisiones del Ayuntamiento, es importante destacar que se llevaron a cabo: "25 reuniones de Cabildo, dos mensuales en promedio, (donde) se aprobaron importantes acuerdos entre los que sobresalen: La modificación de la estructura administrativa municipal . . . , creación del sistema operador de los servicios de agua potable y alcantarillado, el proyecto de la Ley de Ingresos, el Presupuesto de Egresos para 1985"<sup>(7)</sup>, entre otros.

Para poder tener un mayor control territorial, se destina el Capítulo X de la Ley Orgánica Municipal, tanto de 1974, como de 1984; en el que se crean las bases para el establecimiento de Juntas Auxiliares. Que se integrarán por: un Presidente, cuatro miembros propietarios, y sus respectivos suplentes; que tomarán posesión el 15 de abril del año siguiente a las elecciones municipales.

El único cambio que existe entre las dos Leyes orgánicas, de 1974 y de 1984, en relación con las Juntas Auxiliares se da sólo en cuanto a los números de los artículos. Que en 1974 eran del 66 al 73, en la Ley Orgánica Municipal de 1984 fueron los artículos del 67 al 75.

"Las Juntas Auxiliares tienen por objeto ayudar al Ayuntamiento en el desempeño de sus funciones"<sup>(8)</sup>, y sus atribuciones son:

- Solicitar al Ayuntamiento los recursos para satisfacer los -

---

(7) Murad M., Jorge. "Primer Informe de Labores, 1984" Pag. 5.

(8) Ley Orgánica Municipal, 1984. Artículo 72. Pag. 19.

gastos públicos del pueblo;

- Informar al Ayuntamiento del presupuesto de egresos;
- Mantener la seguridad y el orden público;
- Construir obras de interés público;
- Procurar la buena marcha de la administración pública y evitar sus deficiencias.
- El Presidente de la Junta Auxiliar será el encargado de formar inventarios de los bienes muebles e inmuebles.

En la Ley Orgánica Municipal de 1984 se aumentaron dos incisos y una fracción al Artículo 73, de la misma. En ellos se mencionan que los inventarios se harán constar en un libro especial; cada año en el mes de enero, se revisará dicho inventario, así como la imposición de sanciones.

Otro cambio que hubo en La Ley Orgánica de 1984, fué el Artículo 75, en el que se establecen las disposiciones por las que tienen que regirse las Juntas Auxiliares, como son:

- Deben celebrar una sesión por mes;
- Cada sesión se hará constar en un acta;
- Se celebraran sesiones extraordinarias, y
- Deberán de remitir una copia del acta a sus superiores.

El Capítulo XI de las Leyes Orgánicas Municipales, -- de 1974 y 1984, se refiere a las secciones y a los inspectores, comparando las dos leyes, sólo se crea un nuevo artículo, en 1984, el artículo 84. Que se refiere a que el cargo de inspector es honorífico. Las disposiciones que continúan vigentes -- son:

- Cada barrio, rancharía o manzana, formarán una sección.
- Si éstas estuvieran muy pobladas, se dividirán las secciones

por quinientos habitantes cada una;

- En cada sección habrá un inspector propietario y un suplente;
- Las atribuciones de los inspectores estarán determinadas por su respectivo Reglamento.

Los servicios públicos municipales, representan la --- principal función que deben de cubrir los Ayuntamientos, por - ello, el Capítulo XII de la Ley Orgánica Municipal se destina- para normar su funcionamiento. Teniendo cuenta que: el "Ser- vicio público Municipal es una actividad sujeta, en cuanto a - su organización , funcionamiento y relaciones con los usuarios, a un régimen de derecho público y destinado a satisfacer una - concreta y permanente necesidad colectiva, cuya atención co--- rresponde legalmente a la administración municipal"<sup>(9)</sup>.

La administración pública municipal tiene a su cargo -- los siguientes servicios públicos:

- Agua potable y alcantarillado;
- Alumbrado público;
- Limpia; .
- Mercados y centrales de abasto;
- Panteones;
- Rastro;
- Calles, parques y jardines
- Seguridad pública y tránsito; y
- Los demás que a la Ley determine el Congreso del Estado.

---

(9).- Ibidem, pag. 21.

Los servicios públicos municipales se deben de regir - por el principio de interés público, deben de ser uniformes, - prestarse en forma permanente. Y en la Ley de 1984, se mencio- na que pueden establecerse convenios entre Municipios, para la prestación eficaz de esos servicios. En la Ley Orgánica de 1974 no se había contemplado la posibilidad de la creación de esos- convenios.

Se ha destinado, en la Ley de 1974 y de 1984, el Capí- tulo XIII, que habla de la responsabilidad oficial de los ser- vidores públicos municipales, que se da de acuerdo con el Artí- culo 125 de la Constitución Política del los Estados Unidos Me- xicanos. El cambio que se dió, comparando las dos Leyes, es -- que: en la Ley Orgánica de 1974, el Capítulo XIII se componía - de 3 Artículos, del 87 al 90; y en la de 1984 sólo consta del- Artículo 91.

Para que un funcionario o empleado municipal pueda -- presentar su renuncia, se debe de tomar en cuenta las normas mar- cadas en el Capítulo XIV, de la Ley Orgánica Municipal, de --- 1984\* en la que se establecen como causas para renunciar al -- cargo de Regidor, estas:

- El cambio de residencia;
- Tener sesenta años de edad;
- Renuncias por causas justificadas;
- Pero cuando se de una renuncia sin causa justificada, se --- aplicará una multa, se le inhabilitará por tres años, para to- da clase de empleos y cargos públicos.

También se imponen faltas y correcciones disciplina--

---

\* Por ser esta Ley Orgánica Municipal la que está en vigor.

rias, según lo establecido en el Capítulo XV de la Ley Orgánica Municipal, de 1974 y de 1984. La corrección disciplinaria se aplica a los servidores públicos que:

- Dejen de cumplir con sus obligaciones;
- Falten sin causa justificada a sus labores;
- Abandonen sus labores,
- O traten mal al público
- Así como a aquellos que acudan a sus labores en estado de ebriedad.

Las correcciones disciplinarias son:

- Multa de uno a diez días de sueldo;
- Suspensión del empleo hasta por un mes sin goce de sueldo;
- O bien la destitución definitiva del empleo.

Se aplican las infracciones de acuerdo con los reglamentos gubernativos y de policía. El empleado o funcionario sancionado podrá hacer uso de la revocación, por escrito, a la sanción o corrección disciplinaria que considere infundada, teniendo un plazo para ello de tres días, después de que se haya generado la corrección.

El Capítulo XVI, último de la Ley Orgánica Municipal de 1974 y de 1984, en el que se mencionan las disposiciones generales como son:

- Que el Ayuntamiento contará con el número de empleados necesario para despachar los asuntos del Municipio, (artículo 105).
- Cuando existan conflictos entre los integrantes del Ayuntamiento, el Congreso del Estado podrá declarar desaparecido, y nombrará un Consejo, de acuerdo con los artículos 27, 29 y 30 de la Ley Orgánica Municipal de 1984.

rias, según lo establecido en el Capítulo XV de la Ley Orgánica Municipal, de 1974 y de 1984. La corrección disciplinaria se aplica a los servidores públicos que:

- Dejen de cumplir con sus obligaciones;
- Falten sin causa justificada a sus labores;
- Abandonen sus labores,
- O traten mal al público
- Así como a aquellos que acudan a sus labores en estado de ebriedad.

Las correcciones disciplinarias son:

- Multa de uno a diez días de sueldo;
- Suspensión del empleo hasta por un mes sin goce de sueldo;
- O bien la destitución definitiva del empleo.

Se aplican las infracciones de acuerdo con los reglamentos gubernativos y de policía. El empleado o funcionario sancionado podrá hacer uso de la revocación, por escrito, a la sanción o corrección disciplinaria que considere infundada, teniendo un plazo para ello de tres días, después de que se haya generado la corrección.

El Capítulo XVI, último de la Ley Orgánica Municipal de 1974 y de 1984, en el que se mencionan las disposiciones generales como son:

- Que el Ayuntamiento contará con el número de empleados necesario para despachar los asuntos del Municipio, (artículo 105).
- Cuando existan conflictos entre los integrantes del Ayuntamiento, el Congreso del Estado podrá declarar desaparecido, y nombrará un Consejo, de acuerdo con los artículos 27, 29 y 30 de la Ley Orgánica Municipal de 1984.

to, 118 inspecciones físicas a Obras Públicas; elaboró 12 manuales de organización y 8 de procedimientos, mediante 163 intervenciones"<sup>(11)</sup>. Aunque ninguno de esos manuales, o el resultado de las inspecciones se ha dado a conocer.

El Artículo 37, es uno de los Artículos que se reformó, y que se refirió a que el Ayuntamiento sesionará validamente con la asistencia de la mayoría de sus miembros. Se aumenta el párrafo segundo, que en la Ley Orgánica Municipal de 1984 formaba el Artículo 39, y en el que se establece que: "Las sesiones serán presididas por el Presidente Municipal o por quien legalmente lo sustituya".

Se crea el Artículo 39, y dice: "En cada Municipio del Estado funcionará un Consejo Consultivo, integrado por representantes de:

Asociaciones, Agrupaciones, Cámaras de Profesionistas, Organizaciones, Ligas de los diversos sectores sociales, así como de personas físicas e Instituciones Educativas"<sup>(12)</sup>. También se mencionan las facultades del consejo, entre las que destacan:

- Los cargos del Consejo serán honoríficos;
- Sus dictámenes no serán obligatorios para las autoridades municipales;
- Servirán para informar, de consulta y asesoría para el Ayuntamiento.

---

(11).- Murad M., Jorge. "Primer Informe de Labores, 1984" Pag.15

(12).- Ibidem, pag. 5.

El Artículo 40, de la Ley Orgánica Municipal de 1984, se reforman las fracciones XVII y XXXVI, además se adiciona -- con las fracciones XXXVII y XXXVIII, quedando como siguen:

- Fracción XVII, ahora dice: "Nombrar a propuesta del Presidente Municipal, al Secretario del Ayuntamiento, Tesorero municipal, Controlador municipal y Comandante de Policía, que son -- funcionarios de confianza y podrán ser removidos libremente"<sup>(13)</sup>
- Fracción XXXVI, reglamenta la creación de la Contraloría en los Municipios, con las atribuciones que se señalan en el Capítulo VIII de la Ley de Reformas y Adiciones.
- Fracción XXXVII, que se adiciona, y la que dice: Se fomentará la creación de empleos municipales, acorde con los programas, para ello se : fomentará el desarrollo urbano, el empleo de personal técnico, capacitación a los profesionistas y obreros para la mejor operación de los Municipios, realizar obras de reestructuración, y la administración de las mismas.
- Fracción XXXVIII, menciona que las demás disposiciones que la ley le confiera.

En el capítulo VIII, de la Ley Orgánica Municipal, se reforman los Artículos 57, 58, 59, y 60; los tres primeros sólo cambian de número, ya que antes eran los Artículos 58, 59, y 60 (En la Ley Orgánica de 1984). Sólo se adiciona al ahora Artículo 57 con el segundo párrafo, que antes era el Artículo 58. en comparación con la Ley Orgánica Municipal de 1984, por lo que -

---

(13).- Ibidem, pag. 5

el Artículo 57 queda así: "En cada Municipio habrá una Tesorería y un Tesorero Municipal.

El Tesorero Municipal y los demás empleados que administren fondos, caucionarán su manejo"<sup>(14)</sup>

En cambio los artículos 58 y 59 sólo cambiaron de número, por que el texto de los artículos es el mismo, y se refieren a: que el Ayuntamiento anualmente haga la glosa provisional de la cuenta de administración de la Hacienda Municipal; y en el Artículo 59 se mencionan las atribuciones del Tesorero municipal.

Se adiciona a la Ley Orgánica Municipal el Artículo 60 que se destina para mencionar las atribuciones de la Contraloría Municipal, que son:

- Planear, organizar, y coordinar el sistema de control y evaluación municipal;
- Vigilar el uso de los recursos patrimoniales del Municipio;
- Proponer al Cabildo las normas para que los procedimientos de control administrativo funcionen;
- Establecer las bases para las auditorías y practicarlas;
- Informar al Presidente y al Síndico municipal del resultado de las auditorías, y responsabilidad de las dependencias y entidades de la administración pública municipal.

Además de la Ley Orgánica Municipal y de las Reformas y adiciones que ha tenido, es indispensable conocer la estructura

---

(14).- Ibidem, pag. 6.

ra orgánica, para poder entender mejor el funcionamiento de la administración pública municipal, particularmente del Municipio de Puebla.

PERIODO

1984 - 1986

El actual presidente Municipal en Puebla es el Profr. Jorge Murad M., quien al tomar posesión de su cargo, el 15 de febrero de 1984, hizo reformas a la estructura orgánica del Municipio de Puebla, quedando de la siguiente forma:

ESTRUCTURA ORGANICA

ADMINISTRACION PUBLICA DEL MUNICIPIO DE  
PUEBLA, (1984-1986)

I.- AYUNTAMIENTO.

I.I.- Cuerpo Edilicio.

I.I.I.- Comisiones Permanentes, seis.

I.I.II.-Comisiones Transitorias, cinco.

I.II.-Sindicatura Municipal.

I.II.I.-Departamento Jurídico.

I.II.II.-Departamento de Inspección y Vigilancia.

II.- PRESIDENCIA MUNICIPAL.

I.1.- Secretaría General.

I.1.1.- Delegación de Mayorazgo.

I.1.2.- Delegación de la Rosa.

I.1.3.- Delegación de "San Manuel".

I.1.4.- Delegación de "Amalucan".

I.1.5.- Departamento de Archivo y Correspondencia.

I.2.- Contraloría General.

I.2.1.- Unidad de Normatividad.

I.2.2.- Unidad de Organización.

I.2.3.- Unidad de Seguimiento.

I.2.4.- Unidad de Auditoría Gubernamental.

I.3.- Organismos Auxiliares.

I.3.1.- Consejo Consultivo.

I.3.2.- Organismos Descentralizados.

- Procalle.

- Promotora de Vivienda.

- Industrial de Abastos.

- Programa de Empleo.

I.3.3.- COPLADEM.

I.3.4.- CIDAP.

1.0.- Organos de la Presidencia.

1.0.1.- Dirección de Comunicación Social.

1.0.1.1.- Prensa y Difusión.

1.0.2.- Secretaría Particular.

1.0.3.- Secretaría Técnica.

1.0.4.- Asesoría.

1.0.5.- Delegados.

1.0.6.- Ayudantía.

1.0.7.- Dirección de Obras Públicas.

1.0.8.- Quejas.

1.1.- Dirección General de Gobernación.

1.1.1.- Dirección de Gobierno.

1.1.1.1.- Departamento de Registro de Extranjería.

1.1.1.2.- Departamento de la Junta de Reclutamiento.

1.1.0.1.- Departamento de Seguimiento Socio--Político.

1.1.0.2.- Departamento de Servicio Médico Legal.

1.1.0.3.- Departamento de Bomberos.

1.1.0.4.- Juzgado Calificador No. 1.

1.1.0.5.- Juzgado Calificador No. 2.

1.1.0.6.- Juzgado Calificador No. 3.

1.2.- Dirección General de Tesorería.

1.2.1.- Dirección de Ingresos

1.2.1.1.- Departamento de Padrón Fiscal.

1.2.1.2.- Departamento de Arrendamiento.

1.2.1.3.- Departamento de Rezagos y Ejecución.

1.2.1.4.- Departamento de Control y Recaudación.

1.2.1.5.- Departamento de Agua Potable.

1.2.2.- Dirección de Programación y Presupuesto.

1.2.2.1.- Departamento de Caja General.

1.2.2.2.- Departamento de Contabilidad.

1.2.2.3.- Departamento de Egresos.

1.2.2.4.- Departamento de Informática.

1.2.2.5.- Departamento de Nóminas.

1.2.2.6.- Departamento de Programación.

1.2.3.- Dirección de Administración.

1.2.3.1.- Departamento de Recursos Humanos.

1.2.3.2.- Departamento de Servicios Generales.

1.2.3.3.- Departamento de Bienes Muebles e Inmuebles.

1.2.3.4.- Departamento de Adquisiciones e Inventarios.

1.2.3.5.- Departamento de Asesoría.

1.3.- Dirección General de Desarrollo Urbano y Ecología.

1.3.1.- Dirección de Planificación Urbana.

1.3.1.1.- Departamento de Planes de Desarrollo.

1.3.1.2.- Departamento de Usos del Suelo.

1.3.1.3.- Departamento de Ecología.

1.3.2.- Dirección de Obras.

1.3.2.1.- Departamento de Construcción.

1.3.2.2.- Departamento de Proyectos.

1.3.2.3.- Departamento de Costos y Contratación.

1.3.3.- Dirección de Servicios Públicos.

1.3.3.1.- Departamento de Alumbrado.

1.3.3.2.- Departamento de Agua Potable.

1.3.3.3.- Departamento de Cementerios.

1.3.3.4.- Departamento de Limpia.

1.3.3.5.- Departamento de Drenaje y Alcantari-  
llado.

1.3.3.6.- Departamento de Parques y Jardines.

1.3.3.7.- Departamento de Mercados.

1.4.- Dirección General de Desarrollo Económico.

1.4.1.- Dirección de Fomento Agropecuario, Forestal y  
Pesca.

1.4.1.1.- Departamento de Fomento Agrópecuario.

1.4.1.2.- Departamento de Fomento Forestal y-  
Pesca.

1.4.1.3.- Departamento de Proyectos.

1.4.2.- Dirección de Fomento Industrial, Comercial y  
Turístico.

1.4.2.1.- Departamento de Fomento Industrial.

1.4.2.2.- Departamento de Fomento Comercial.

1.4.2.3.- Departamento de Fomento Turístico.

1.4.2.4.- Departamento de Fomento Artesanal.

1.5.- Dirección General de Desarrollo Comunitario.

1.5.1.- Dirección de Desarrollo Social.

- 1.5.1.1.- Departamento de Promoción a la Salud.
- 1.5.1.2.- Departamento de Acción Educativa.
- 1.5.1.3.- Departamento de Asistencia Social.
- 1.5.2.- Dirección de Desarrollo Cultural y Deportivo.
  - 1.5.2.1.- Departamento de Promoción Cívica.
  - 1.5.2.2.- Departamento de Promoción Cultural.
  - 1.5.2.3.- Departamento Asuntos e Inventarios-  
Históricos.
  - 1.5.2.4.- Departamento de Promoción Deportiva.
- 1.5.3.- Procuraduría de Colonias y Juntas Auxiliares.
  - 1.5.3.1.- Departamento de Regularización y --  
Tenencia de la Tierra.
  - 1.5.3.2.- Departamento de Asesoría Jurídica.
  - 1.5.3.3.- Departamento de Organización y Gru-  
pos Sociales.
  - 1.5.3.4.- Departamento de Gestoría de Obras y  
Servicios Públicos.
  - 1.5.3.5.- Departamento de Apoyo Técnico.
  - 1.5.3.6.- Banda Municipal.

Hasta el nivel de jefes de Departamento, existen en la actualidad 122 unidades administrativas, que forman el Ayuntamiento, que gráficamente se pueden apreciar en el organograma de la siguiente página.



La estructura orgánica , que representa al Ayuntamiento, de la administración pública municipal actual en Puebla, - de 1984 a 1986, presenta desde su institución un gran crecimiento en el número de unidades administrativas. Mostrando así la complejidad de la organización administrativa que presenta el Municipio de Puebla, lo que origina a su vez, el fortalecimiento del poder que tiene el Presidente municipal.

Como órgano principal de gobierno, el Ayuntamiento, - presenta en el Municipio de Puebla algunos cambios, como son: el que sus integrantes, los Regidores, en esta administración aumentaron a trece, y además de las seis Comisiones Permanentes, se formaron cinco Comisiones Transitorias.

En la presente administración, la Sindicatura municipal se divide en dos Departamentos: el primero se destina a -- los asuntos jurídicos, y el segundo para la inspección y vigilancia.

Por su parte, la presidencia municipal sigue contando con una Secretaría General, de la que dependen las delegaciones de: "Mayorazgo", "La Rosa", "San Manuel", "Amalucan", también depende de ella el Departamento de Archivo y Correspondencia, que en el período pasado dependía de la Secretaría Particular.

Desaparece, en la actual administración, la Comisión-Interna de Administración, en cambio se crea la Contraloría General, que cuenta con cuatro unidades, que son: de Normatividad, de Organización, de Seguimiento y de Auditoría Gubernamental.-

Ubicados como organismos auxiliares de la Presidencia Municipal, encontramos a los organismos descentralizados, que se dividen en: Procalle, Promotora de Vivienda, Industrial de Abastos, y el Programa de Empleo.

Los órganos de la presidencia que se formaron en la administración pasada, y que en la actual no cambian son: la Secretaría Particular, Prensa y Difusión pasa a formar parte de la Dirección General de Comunicación Social. El Departamento de Quejas depende directamente del Presidente. La unidad de Auditoría Interna y de Organización queda dentro de la Contraloría Municipal. Se crea: la Secretaría Técnica, la Unidad de Asesoría, de Ayudantía y de Delegados; unidades que muestran el crecimiento orgánico del Municipio de Puebla.

Actualmente existen, en la administración pública, -- cinco Direcciones Generales, que se caracterizan por:

- 1.- La Dirección General de Gobernación, que se mantiene con la misma organización que en el período administrativo anterior, sólo cuenta con una Dirección de área y que recibe el mismo nombre que la Dirección General.
- 2.- Dirección General de Tesorería, que en la administración de 1981-1983, se encargaba de los ingresos y de los egresos, ahora engloba también a la Dirección de Administración. Por lo que se compone de tres Direcciones de Área: Ingresos, Programación y Presupuesto, y Administración.
- 3.- Dirección General de Desarrollo Urbano y Ecología, en la que, con la reestructuración administrativa, incluye a la Dirección de Obras y Servicios Públicos que fun-

cionó en el periodo anterior, además se crea la Dirección de Planificación Urbana, que cuenta con tres Departamentos.

4.- Dirección General de Desarrollo Económico, Dirección que es creada por la presente administración, aunque ahora realiza funciones que tenía a su cargo la Dirección de Obras Públicas en la administración de 1981--1983. Pero la mayor parte de sus funciones no las contempló la administración anterior, sobre todo aquellas que se refieren al Fomento de la Producción de Bienes Primarios y Secundarios.

5.- Dirección General de Desarrollo Comunitario, que en 1981--1983, se llamó Dirección de Promoción Cívica, Social, Cultural y Deportiva. Ahora se compone por tres Direcciones de Area, las dos primeras ya existían, sólo se crea la Dirección que se encarga de las Juntas Auxiliares y la Procuraduría de Colonias\*

---

\* Es importante mencionar , que la estructura orgánica de la Administración Pública del Municipio de Puebla, en las cuatro administraciones anteriores, sólo se conoce hasta el nivel de Direcciones. En cambio, la administración actual proporciona mayor información sobre su organización interna, hasta el nivel de oficinas, por lo que su análisis será más específico.

## 2.2.1.- RECURSOS HUMANOS

La Administración de Recursos Humanos se encarga de:- el control, desarrollo y dirección de las personas que trabajan en una institución, en este caso las unidades administrativas del Municipio de Puebla. Esta administración tiene su soporte jurídico en la Ley de los Trabajadores al Servicio del Ayuntamiento del Municipio de Puebla. En la que se establecen las relaciones jurídicas que existirán entre el Ayuntamiento y los trabajadores. Además en esa Ley se mencionan el significado de los términos usados en las relaciones laborales.

Para la administración municipal de Puebla, se considera como trabajador a ". . . toda persona que preste un servicio físico, intelectual o de ambos géneros, en virtud de nombramiento expedido en acuerdo de Cabildo"<sup>(15)</sup>. Esos nombramientos deben de contener los siguientes datos, de acuerdo con lo estipulado con la Ley:

- Nombre,
- Nacionalidad,
- Edad,
- Sexo,
- Estado Civil,

---

(15).- Ley de los Trabajadores al Servicio del Ayuntamiento del Municipio de Puebla, 1978. Periódico Oficial, 30 de marzo de 1978. Pag. 3.

- Domicilio,
- Categoría,
- Salario, y
- Tipo o Carácter del Nombramiento.

Teniendo en cuenta que existen tres tipos de nombramientos:

- 1.- Trabajador de base,
- 2.- Trabajador supernumerario,
- 3.- Trabajador de confianza.

1.- Los trabajadores de base son aquellos que tienen el carácter de inamovible, y sólo pueden ser cambiados de categoría por escalafón.

2.- Los trabajadores supernumerarios, se distinguen por: prestar sus servicios en forma eventual, transitoria o por obra determinada.

3.- Se consideran trabajadores de confianza a:

- El Secretario General,
- Tesorero General,
- Oficial Mayor,
- Jefes de Departamento, de Oficinas y Secciones,
- Directores, Subdirectores y Administradores,
- Jueces Calificadores,
- Personal de Procesamiento de Datos,
- Inspectores, Contadores, Coordinadores,
- Cajeros y Ejecutores,
- Jefe de Archivo;

- Empleados y Cobradores que deban caucionar manejo de fondos,
- Vigilantes y Veladores,
- Secretario Particular del Presidente municipal,
- Secretarios Auxiliares del Secretario Particular y del Tesorero,
- Choferes de los Funcionarios, y los
- Elementos de la Policia Municipal. Aunque la policia Municipal estará bajo el mando del Gobernador del Estado.

Los trabajadores de confianza deben de ser nombrados por el Presidente Municipal, y por acuerdo de Cabildo.

Entre los requisitos que deben de llenar los trabajadores de base en la administración pública municipal de Puebla, se encuentran los siguientes:

- Ser mexicanos, y de preferencia poblanos,
- Pueden ser comisionados para trabajar en cualquier dependencia, siempre y cuando no se perjudique su categoría, pero cuando un trabajador de base pase a ser trabajador de confianza, sus derechos como trabajador de base quedaran suspendidos, mientras dure el nombramiento de trabajador de confianza.
- Los trabajadores deberán ser mayores de dieciseis años,
- La jornada de trabajo no podrá ser mayor de ocho horas diarias,
- El sueldo no puede ser menor al salario mínimo,
- El pago no excederá los quince días de intervalo,

- Los trabajadores de nuevo ingreso se considerarán -  
trabajadores de base, después de haber trabajado --  
treinta días ininterrumpidos.

Las obligaciones de los trabajadores de base son:

- Ser eficientes en sus labores,
- Tener buenas costumbres,
- Cumplir con las condiciones generales de trabajo,
- Ser puntuales, y
- No hacer propaganda política ni religiosa dentro de  
su lugar de trabajo.

Con base en la Constitución Política de los Estados -  
Unidos Mexicanos, en su Artículo 123, la Ley de los trabajado-  
res al Servicio del Ayuntamiento del Municipio de Puebla rati-  
fica que: "La duración de la jornada de trabajo diurno será de  
ocho horas máximo, la jornada nocturna será de siete horas, y  
la mixta de siete horas y media. Cuando este horario se aumen-  
te, las demás horas serán consideradas como trabajo extraordi-  
nario! Teniendo en cuenta que por cada seis días de trabajo, se  
concederá un día de descanso obligatorio. Por su parte, las mu-  
jeres embarazadas gozarán de tres meses de descanso con goce -  
de sueldo. Y los trabajadores tienen derecho a dos periodos de  
vacaciones al año, de 10 días hábiles cada uno.

Se considera sueldo a "la retribución que se paga al  
trabajador, a cambio de los servicios prestados", también se -  
paga una compensación, que representa la retribución, que se -  
suma al sueldo del trabajador, a cambio de los servicios de ca-  
rácter oficial, extraordinarios, y/o por horas extras. Las re-  
tenciones al pago de los trabajadores sólo se harán por: anti-

cipos o deudas contraídas, por cuotas sindicales, pero los des cuentos no podrán representar más del 30% del total del sueldo que percibe el trabajador.

Las obligaciones de los titulares del Ayuntamiento --son, con respecto a los trabajadores:

- Dar preferencia a los trabajadores con mayor antigüedad,
- Prevenir accidentes,
- Proporcionar a los trabajadores de los materiales necesarios para el cumplimiento de sus funciones,
- Dar atención médica, capacitación y adiestramientos a los em pleados,
- Y darles licencias sin goce de sueldo.

Teniendo en cuenta que los trabajadores pueden ser sus pendidos de su trabajo, en forma temporal o permanente. El pri mer tipo de suspensión se dará: por enfermedad o por que el --trabajador se encuentre en prisión. La suspensión permanente -existe por: renuncia, abandono, incapacidad permanente, muerte o por ejecución de actos ilícitos del trabajador.

Para obtener un ascenso el trabajador de base, deberá de entrar a concursos, de acuerdo a lo establecido por el sistema de escalafón. En los concursos se toman en cuenta los: con co n o c i m i e n t o s, cualidades físicas e intelectuales, antigüedad, dis ci p l i n a y puntualidad. La encargada de autorizar los ascensos es la Comisión Mixta de Escalafón, que se formará con un repre sentante del Ayuntamiento y otro del Sindicato, y ellos des ci di ri r á n a quién se le otorga el ascenso.

De acuerdo con lo establecido por la Ley de los Traba jadores al Servicio del Ayuntamiento del Municipio de Puebla,

"cuando se trate de vacantes temporales, que no excedan de --- seis meses por licencia, será el Presidente Municipal quien -- nombrará y removerá libremente al empleado interino que deba - cubrirla"(16).

El Sindicato representa la organización colectiva de los trabajadores, y sólo puede haber un Sindicato de los trabajadores de la administración municipal en Puebla, que se registrará ante el Tribunal de Arbitraje.

Con el fin de dar cumplimiento a lo establecido en la Ley de los Trabajadores al Servicio del Ayuntamiento del Municipio de Puebla, para ello se formó el Tribunal de Arbitraje. - El cual estará integrado por: un Magistrado, que tiene la representación del Ayuntamiento y es designado por el Presidente municipal, en acuerdo de Cabildo; y por un Magistrado, que represente a los trabajadores de base al servicio del Ayuntamiento.

La duración del cargo de Presidente del Tribunal de Arbitraje es de tres años, la persona que se designe debe de ser: mexicana , mayor de veinticinco años, y tener título profesional de Licenciado en Derecho. Cabe señalar que las percepciones del Presidente del Tribunal de Arbitraje, estarán contemplados dentro del presupuesto de egresos del Ayuntamiento.

Se encargará, el Tribunal de Arbitraje, de resolver los conflictos que se den: entre el Sindicato y el Ayuntamiento, o entre los miembros del Sindicato, con respecto a las con

---

(16).- Ibidem, pag. 34.

diciones generales de trabajo. Tratará de conciliar las partes en conflicto, y tiene la facultad de sancionar las faltas de cualquiera de las dos partes, con: amonestaciones, correcciones disciplinarias, multas, o bien la suspensión del empleo -- del trabajador.

Durante la ejecución de sus labores, los trabajadores corren riesgos profesionales, los cuales se resolverán con base en la Ley Federal del Trabajo. Mientras que las enfermedades de tipo no profesional, generan licencias, las que permiten al trabajador no asistir a sus labores, el tiempo que dura cada licencia, por enfermedad no profesional, depende de cada caso en particular\*

Cuando se violan de manera general y sistemática, los derechos que la Ley de los Trabajadores al Servicio del Ayuntamiento del Municipio de Puebla, los trabajadores tienen derecho a hacer uso de la Huelga. Que se traduce "en la suspensión temporal del trabajo, como resultado de una coalición de trabajadores"(17).

Teniendo cuenta que la huelga debe ser sólo el acto de suspensión de labores, y no deben darse actos de coacción. Y el encargado de declarar la legalidad de la huelga, es el Tribunal de Arbitraje, ese movimiento se dará por terminado -- cuando: se de la aveniencia de las partes en conflicto, por resolución de los trabajadores, por ser declarada ilegal o inexistente.

---

\* Ver artículo 72 de la Ley de los Trabajadores al Servicio del Ayuntamiento del Municipio de Puebla. Pag. 43.

(17).- Ibidem, pag. 63.

tente, o por laudo, ya sea de la persona o del Tribunal de Arbitraje

En el Ayuntamiento de Puebla, se encargará al Departamento de Recursos Humanos, la Administración del Personal que labora en las oficinas municipales. El Departamento de Recursos Humanos pertenece a la Dirección de Administración, que a su vez forma parte de la Tesorería Municipal.

Para el funcionamiento de la presente administración pública, del Municipio de Puebla, la plantilla laboral se integra con:

DISTRIBUCION DEL PERSONAL EN LA ADMINISTRACION PUBLICA MUNICIPAL DE PUEBLA 1984 - 1986				
Dependencia	empleados base	empleados supernum.	empleados contrato	Total
Regiduría	23	—	1	24
Sindicatura	23	1	76	100
Presidencia	20	—	56	76
Srfa. Gral.	21	1	40	62
Organismos Des- centralizados	4	2	45	51
Contraloría G.	2	1	48	51
Dir. G. Govern.	55	6	129	190
Personal Estat.	448	2	—	450
Tesorería Mun.	241	28	220	489
Dir. Serv. Púb.	803	125	363	1,291
Dir. G. Des. Urb. Ecología.	22	4	103	129
Dir. G. Des. Eco.	2	—	25	27
Dir. G. Des. Com.	160	5	159	324
<b>T O T A L</b>	<b>1,824</b>	<b>175</b>	<b>1,265</b>	<b>3,264</b>

FUENTE: Informe proporcionado por el Departamento de Recursos Humanos, de la Tesorería Municipal. Enero de 1985.

el número total de empleados en la administración pública del -- Municipio de Puebla son de: 3,264, de los cuales 1,824 tienen - plaza de base, 175 supernumerarios, y son 1,265 empleados eventuales o por contrato.

La dependencia administrativa del Municipio de Puebla- que cuenta con más empleados es la Dirección General de Servi-- cios Públicos, a la que se destinan 1,291 trabajadores. Le si-- gue en número de trabajadores la Tesorería Municipal, que se en-- carga de los recursos financieros y humanos, y cuenta con 489.- Del total de los trabajadores con que cuenta la Tesorería Muni-- cipal, corresponden a la Dirección de Administración 259 perso-- nas.

RECURSOS HUMANOS DE LA DIRECCION DE ADMINISTRACION DE LA TESORERIA DEL MUNICIPIO DE PUEBLA 1984 - 1986				
Dependencia	empleados base	empleados supernum	empleados contrato	Total
Dirección de Admón.	28	1	5	34
Depto.de Recursos Hu-- manos.	15	---	21	36
Personal Diverso	20	2	43	65
Intendencia	23	5	17	45
Incapacitados Perma-- nente	35	1	---	36
COSSIES	---	---	3	3
Depto.de Bienes Mue-- bles e Inmuebles	8	---	20	28
Prestaciones Sociales y Asuntos Labrales	5	---	7	12
<b>T O T A L</b>	<b>134</b>	<b>9</b>	<b>116</b>	<b>259</b>
FUENTE: Informe Proporcionado por el Departamento de Recursos Huma-- nos, de la Dirección de Administración, Tesorería Municipal. Enero de 1985.				

El Departamento de Personal cuenta con 36 empleados, - que tienen como funciones la: contratación, capacitación, selección, control y todas las actividades necesarias para la mejor-administración del personal en el Municipio de Puebla.

Se destino para el pago de servicios personales, en el presupuesto de 1984, la cantidad de: \$1,105'330,584.97 (Mil --- Ciento Cinco Millones, Trescientos Treinta Mil, Quinientos ---- Ochenta y Cuatro Pesos, 97/100 M.N.), y lo gastado en ese año - alcanzó la cifra de: \$1,105' 725,864.86 (Mil Ciento Cinco Millo nes, Setecientos Veinticinco Mil, Ochocientos Sesenta y cuatro- Pesos, 86/100 M.N.)" (18). Por lo que la diferencia entre lo pro gramado y lo ejercido para el pago de los Servicios Personales- en la administración pública del Municipio de Puebla represento un déficit presupuestal del 0.03% con respecto al porcentaje to tal del presupuesto, como lo muestra el cuadro:

SERVICIOS PERSONALES, (presupuesto), 1984 ADMINISTRACION PUBLICA MUNICIPAL EN PUEBLA, (1984-1986).		
presupuesto autorizado	presupuesto ejercido	diferencia déficit
\$ 1,105'330,584.97	\$1,105'725,864.86	\$(-395,279.89)
100%	100.03%	(- 0.03%)
Fuente: Primer Informe de Labores, 1984. Profr. Jorge Murad M. Ayuntamiento de Puebla.		

(18).- Murad M., Jorge. Primer Informe de Labores, 1984.  
Ayuntamiento de Puebla, Pag. 16.

Entre las principales funciones del Departamento de -- Recursos Humanos, de la Dirección de Administración, se encuentran:

- 1.- Reclutamiento de Personal,
- 2.- Capacitación,
- 3.- Control de Personal.

#### 1.- RECLUTAMIENTO DE PERSONAL.

Dentro de la Administración Pública, del Municipio de Puebla, se crea en el Departamento de Recursos Humanos, la sección de Reclutamiento de Personal y Bolsa de Trabajo, en la presente administración.

La sección de Reclutamiento y Bolsa de Trabajo, tuvo que partir de cero, ya que nunca antes había existido en la administración pública del Municipio de Puebla, Bolsa de Trabajo.- Al principio la sección contó sólo con los recursos siguientes:

- En cuanto a Personal, con dos psicólogas;
- Sus recursos materiales fueron:

2 escritorios y sillas.

Con lo que se atendía a los interesados en integrar la Bolsa de Trabajo del Ayuntamiento de Puebla.

Para poder quedar inscritos en la Bolsa de Trabajo es-

necesario: llenar una solicitud, dos fotografías, presentar --- exámenes psicológicos, y de conocimientos. En la solicitud se - hacen las observaciones pertinentes, y finalmente, se les hace una entrevista a los mejores candidatos. Que es presidida por el director de la dependencia municipal, que solicita al empleado, por tener alguna vacante.

La Sección de Reclutamiento se encarga de recibir las solicitudes, hacer los exámenes, concertar la entrevista, calificar el examen y formar un archivo de la Bolsa de Trabajo. Para contar con las personas aptas (candidatos), cuando se presente una vacante.

Actualmente la Bolsa de Trabajo es considerada como -- una de las mejores en el Estado de Puebla, ya que los exámenes que se hacen son rígidos. La gente que se recluta, en la Bolsa de Trabajo, viene del propio organismo Municipal, o bien de fuera, ya que se manejan las promociones, utilizando el sistema de escalafón. Mientras que las personas que se reclutan de fuera, se destinan para los puestos más bajos.

## 2.- CAPACITACION

En el Primer Informe de Labores del presidente municipal de Puebla, el Profr. Jorge Murad M., de 1984, se menciona - que se impartieron 63 cursos de capacitación, de los cuales 14-

se destinaron , para la capacitación de los empleados de los niveles inferiores, en la estructura orgánica. Es decir, de los jefes de oficina hasta el personal de limpieza\*.

En el cuadro se menciona el nombre del curso; la duración en horas que tuvo, y a quién se dirigieron cada uno de esos cursos.

CURSOS DE CAPACITACION 1984 Dirección de Administración ADMINISTRACION PUBLICA MUNICIPAL EN PUEBLA		
Nombre del Curso	Duración	Dirigido a
1.- Trato al Público.	40 hrs.	Todo el Personal que atiende al público.
2.- Desarrollo de Personal	40 hrs.	En General.
3.- Mejora de Métodos.	30 hrs.	En General.
4.- Motivación	30 hrs.	Para Personas que trabajan bajo sus ordenes a otras personas.
5.- Actualización Secretarial.	30 hrs.	Para Las Secretarias.
6.- Hablar en Público y Relaciones Humanas.	30 hrs.	Personal de Limpia.
7.- Comunicación.	25 hrs.	En General.
8.- Dirección de Juntas.	25 hrs.	Contraloría y Tesorería
9.- Inducción.	8 hrs.	Personal de Nuevo Ingreso.
10.- Análisis Transaccional.	25 hrs.	Jefes de Sección, Oficina y Departamento.
11.- Liderazgo.	30 hrs.	En General.
12.- Formación de Instructores.	50 hrs.	Comisión Mixta de Capacitación.
13.- Supervisión.	30 hrs.	Supervisores.
14.- Principios de Contabilidad.	36 hrs.	Personal de Contabilidad.

FUENTE: Departamento de Recursos Humanos, de la Dirección de Administración. Tesorería Municipal. Ayuntamiento de Puebla. 1984.

\*.- Datos proporcionados por la Dirección de Administración, de la Tesorería Municipal, en enero de 1984. Ayuntamiento de Puebla.

Es decir, que de un total de 63 cursos impartidos, los 14, que ya se mencionaron, se destinaron a los empleados de los niveles inferiores. Lo que indica que los 49 cursos restantes, se dirigieron a los funcionarios, de los jefes de departamento hasta el Presidente Municipal. Pero de esos 49 cursos se desconoce la temática, duración, y las personas a las que se impartieron.

La duración de los cursos para los empleados de niveles inferiores es mínima, y no alcanza el número de cursos para todos los empleados que trabajan en el Municipio de Puebla, y cuyo rango es menor al de un jefe de oficina.

Dentro del Departamento de Recursos Humanos existe una sección de Capacitación, que cuenta a su vez con la Comisión Mixta de Capacitación. La Comisión está integrada por 25 personas, que se encargan de instruir a los trabajadores, de impartir los cursos. Son ellos también los encargados de elaborar los programas y evaluaciones de cada curso.

Los Instrumentos que sirven de apoyo a la Comisión Mixta de Capacitación, para el logro de los objetivos son:

- Pizarrones,
- Rotafolios,
- Láminas,
- Películas,
- Folletos,
- O los que requiera el curso.

El lugar donde se imparten los cursos son: en el auditorio, o bien en el aula de capacitación, teniendo en cuenta que se realizan hasta tres cursos al día en cada uno de esos lugares. Esto con el fin de aprovechar al máximo los recursos disponibles.

### 3.- CONTROL DE PERSONAL.

En la Administración del Personal Público, en el Municipio de Puebla, el control de asistencia del personal se lleva a cabo mediante dos formas, que son:

- Con Tarjeta Checadora,
- Ø con Hoja de Firmas de asistencia \*

Las tarjetas de asistencia sirven para registrar: la entrada, la salida y las horas extras de trabajo, de cada empleado. Esta tarjeta es mensual, y en ellas se anota el número y nombre del trabajador y el mes al que corresponde.

Por su parte, en la hoja de asistencia se anota: el nombre de la dependencia y fecha de supervisión. Se utiliza una hoja diaria, en la que firman todos los empleados de la unidad administrativa de que se trate. Los datos que contiene cada hoja de asistencia son: el número de control y nombre de cada empleado, cargo, hora y firma de asistencia de los mismos, además de un espacio para las observaciones. Esta hoja debe estar firmada por el supervisor, que es el responsable de la misma, así como -- por el responsable de la dependencia y por el jefe del supervisor, estas tres firmas van en la parte inferior de la hoja.

Entre las funciones del supervisor se encuentran: vaciar la información de la hoja de asistencia, para registrar las fal-

\* Ver ANEXO I, donde se dan ejemplos de: formas de Tarjeta de asistencia, del concentrado de faltas y retardos, así como - del control de asistencia.

tas y retardos en la hoja quincenal. Esa hoja sirve de control-- y en ella se anota: - El nombre de la dirección y departamento,  
- La quincena a la que corresponda,  
- El número de tarjeta de cada trabajador,  
- Su nombre y  
- Los días de retardo o faltas injustifica--  
das.

Esta tarjeta de control la firman: el supervisor, el jefe de supervisores y el director de administración. Además de estas tres formas, se envía a la Tesorería otra hoja, en la que se concentran todas las faltas y retardos realizados en cada dependencia. Ésto tiene como fin, el que se envíen los datos al departamento de control de nóminas, y que se realicen los descuentos pertinentes a cada trabajador que no justifico su retardo o falta.

Las políticas que se siguen, para considerar un retardo, o una falta como tal, son las que se establecen por el departamento de recursos humanos y que rigen el control de todo el personal del municipio de Puebla, en las que destacan:

- Contando de 11 a 15 minutos, después de la hora de entrada, se considera retardo,
- e 16 minutos en adelante, es inasistencia,
- por cada 3 retardos en una quincena, se considera -- una falta.
- Mientras que a las personas que marcan la tarjeta de - otro empleado se les sanciona con: 3 días de suspensión la primera vez; con 15 días de suspensión la segunda, y si incurrn en dicha falta una tercera vez, se les da de Baja.

### 2.2.2.- RECURSOS FINANCIEROS.

La Administración de Recursos Financieros tiene su base-legal en la Ley de Ingresos para el Municipio de Puebla. Ya que- en el Estado de Puebla existe una Ley de Ingresos Municipal, que regula los ingresos de todos los Municipios del Estado de Puebla, excepto los del Municipio de Puebla, para el cual existe una Ley de Ingresos diferente.<sup>(19)</sup>

Los recursos financieros, con que cuenta la administración pública del Municipio de Puebla, se componen de ingresos y de --- egresos, los cuales se analizan por separado, a continuación.

En el Municipio de Puebla, los ingresos Municipales se - clasifican en:

- a.- Impuestos: que son las aportaciones que por ley, deben pagar las personas físicas y morales que se encuentren en la - situación jurídica prevista por la misma ley. El Estado- las fija en forma unilateral, obligatorias y su pago se- puede hacer en dinero o en especie. Entre los impuestos- Municipales se encuentran los que graban:
- Actividades mercantiles e industriales,
  - Diversiones y espectáculos Públicos, donde se cobra un porcentaje por cada boleto vendido,

---

(19).- Ley de Ingresos Municipal para el ejercicio fiscal de --- 1984. Periódico Oficial, 31 de diciembre de 1983.

- Rifas, loterías, sorteos y toda clase de juegos permitidos. Aquí se cobra el 15% del importe total de la rifa o del premio.

- Anuncios comerciales y propaganda. La cuota de pago se establece tomando en cuenta el tamaño y material del anuncio.

- Obras de planificación y desarrollo urbano, donde se grava a las personas físicas o morales, que sean propietarios de predios, o poseedores de los mismos.

b.- Derechos: Son contribuciones establecidas por Ley, y que pagan los servicios que presta el Estado, en sus funciones de Derecho Público. Así como por el uso y aprovechamiento de los bienes de dominio público. Es decir, es la contraprestación, ya que paga por un bien recibido. Los Derechos representan la principal fuente de ingresos para el Municipio, y se cobran derechos por:

- Empadronamiento y refrendo anual de toda actividad económica. Como las licencias que permiten la realización de actividades comerciales, cuyo costo depende de la ubicación e importancia del comercio.

- Licencias de funcionamiento en horas extraordinarias de estos comercios.

- Obras materiales, o por la ejecución de las mismas, -- para el alineamiento, número, placa, demoliciones, etc.

- Cooperación para obras públicas, en las que destacan: tubería de distribución, agua, atarjeas, banquetas, pavimento, alumbrado público.

- Servicio de agua potable, por trabajos de instalación-

de toma de agua, de medidor y registro para banqueta.

- Por servicios de alumbrado público.

-Expedición de certificados, se cobra por hoja, de los--  
siguientes certificados: planos, de conducta, de vecin--  
dad, de dependencia económica, de reclutamiento.

- Servicios de rastro. Derecho que se refiere al uso de:  
básculas para pesar, registro de fierros, uso de corra--  
les, desprendimiento de piel, sacrificio, extracción y -  
lavado de víceras, refrigeración.

- Servicio de panteones: inhumaciones, refrendo por depó  
sito de restos cada siete años, fosas a perpetuidad, bó-  
veda y exhumaciones.

- Servicios especiales del departamento de bomberos, co-  
mo es el peritaje o atención de emergencia.

- Servicios especiales de recolección, transporte y dis-  
posición final de desechos sólidos. Ya sea por metro cúbic  
co, limpieza de lotes baldíos, uso de instalaciones o re  
colección de desechos.

c.- Productos: son las contraprestaciones por los servicios que  
presta el Estado, en funciones de Derecho Privado, así -  
como por el uso, aprovechamiento o enajenación de bienes  
de dominio privado. Se engloban aquí; los mercados municipi-  
pales, descarga de mercancía, por cada mesa que haya en-  
los portales, ocupación temporal de la vía pública, y --  
ocupación del subsuelo con construcciones permanentes.

d.- Aprovechamientos: son los ingresos que percibe el Estado por  
funciones de Derecho Público, como son los rezagos, re--  
cargos, multas o por gastos de ejecución.

e.- Participaciones: representan las aportaciones que hace el gobierno Federal o del Estado de Puebla, y que se da a través de un porcentaje del cobro, de algunos impuestos de carácter Federal o Estatal. Para la presente administración, 1984-1986, del Municipio de Puebla, tienen gran importancia esta fuente de ingresos.

El ingreso total, durante los primeros ocho meses de la administración, 1984-1986, del Profr. Jorge Murad M., fue la siguiente:

INGRESOS de FEBRERO A SEPTIEMBRE de 1984 ADMINISTRACION PUBLICA MUNICIPAL EN PUEBLA.	
Mes	Ingresos en Pesos
Febrero	78'311,861.82
Marzo	253'814,209.89
Abril	
Mayo	396'382,584.93
Junio	327'831,334.82
Julio	718'627,598.48
Agosto	626'398,706.45
Septiembre	469'140,171.82

FUENTE: Informe Mensual, "Estado de Origen y Aplicación de Fondos". Tesorería Municipal. de febrero a septiembre de 1984.

De los ocho meses que aquí se analizan, febrero-sep---  
tiembre de 1984, es en el mes de julio cuando se obtuvieron mayo-  
res ingresos, que representaron \$719'000,000.00 (Setecientos Die-  
cin nueve Millones de Pesos, 00/100 M.N.), mismos que representa-  
rón diez veces más que los ingresos obtenidos en febrero de ese  
mismo año.

El siguiente cuadro muestra en porcentajes, la fuente-  
de ingresos de cada mes, captados por cada concepto, como son:

PRINCIPALES FUENTES DE INGRESO PARA LA ADMINISTRACION PUBLICA MUNICIPAL DE FUEBLA. de febrero a septiembre de 1984, en (porcentajes <sup>*)</sup> .								
Concepto	Febr.	marzo	abril (**)	mayo	junio	julio	agost.	sept.
Impuestos	1.5	1.0	---	1.0	0.4	0.2	0.3	0.2
Derechos	18.0	21.8	---	9.0	5.9	5.1	7.6	6.6
Productos	5.5	2.9	---	3.7	2.7	4.0	4.0	6.0
Aprovechamientos	6.0	4.0	---	4.0	3.5	2.1	2.0	2.0
Participaciones	31.0	21.3	---	13.9	18.0	54.0	22.0	32.0
Ingresos Fuera del Presupuesto Existencia en Ca- ja y Bancos.	5.0	1.6	---	1.7	4.7	3.0	4.4	5.4
Ingresos por Asig- naciones.***	---	44.0	---	65.0	62.5	25.2	31.6	43.0
<b>T O T A L</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>---</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>

FUENTE: Informa Mensual, "Estado de Origen y Aplicación de Fondos". Teso-  
rería Municipal. de Febrero a Septiembre de 1984.

\* NOTA: Los porcentajes se obtuvieron con el total mencionado en el cuadro -  
anterior.

\*\*NOTA: Los ingresos de abril no se anotaron por que la fotocopia del infor-  
memensual no es visible.

\*\*\*NOTA: No se especifica en la información el tipo de ingresos que forman -  
estos dos conceptos.

Como se puede observar en el cuadro, la principal fuente de ingresos, durante los dos primeros meses de la actual administración, 1984-1986, del Profr. Jorge Murad M., fue: los Ingresos por Asignaciones, que siempre representaron más del 40% de los ingresos totales obtenidos, durante esos ocho meses. Le siguen en importancia la Participaciones que tiene el Municipio de Puebla, en Impuestos Federales o Estatales, que en el mes de julio representaron el 54% del total de los ingresos.

De los ingresos propios del Municipio de Puebla, los derechos, que tienen más importancia, disminuyeron en forma considerable del 21.8% que representaron en marzo de 1984, al 6.6% solamente para septiembre del mismo año. Con los ingresos obtenidos en estos ocho meses, se muestra la gran fluctuación que tienen los ingresos en cuanto a las fuentes que los producen, ya que el porcentaje que representan para el erario público municipal de Puebla no fue constante en esos ocho meses.

La aplicación de los recursos financieros de febrero a septiembre de 1984, tuvo un monto total de: \$2,874'506,437.61- (Dos mil Ochocientos Setenta y Cuatro Millones, Quinientos --- Seis Mil, Cuatrocientos Treinta y Siete Pesos 61/100 M.N.), -- sin tomar en cuenta lo obtenido en el mes de abril\*, de ese mismo año.

El monto mensual de los egresos, de febrero a septiembre de 1984, se puede observar en el cuadro siguiente:

---

\* El informe proporcionado, no es legible en los datos proporcionados sobre los ingresos y egresos del mes de abril de 1984.

EGRESOS	
DE FEBRERO A SEPTIEMBRE DE 1984	
ADMINISTRACION PUBLICA MUNICIPAL EN PUEBLA	
Mes	Monto Total de Egresos.
Febrero	78'311,851.82
Marzo	257'814,209.29
Abril	-----*
Mayo	396'382,564.93
Junio	327'831,334.82
Julio	718'627,598.48
Agosto	626'398,706.45
Septiembre	469'140,171.82
T O T A L.	2,874'506,437.61
FUENTE: Informe mensual, "Estado de Origen y Aplicación de Fondos". Tesorería Municipal. de febrero a septiembre de 1984. Ayuntamiento de Puebla.	

El ejercicio presupuestal, en 1984, aumento en proporción directa al incremento an la captación de los ingresos, misma que no se dió en la misma cantidad para todos los conceptos, como se observa en el cuadro.

Para el pago de servicios personales, se destinó la mayor parte del presupuesto, sobre todo en el mes de febrero, cuando alcanzó el 48% del total del presupuesto ejercido en ese mes. El mes que menos se gasto por ese concepto fue el de agosto, cuando sólo se utilizó el 20.2% para el pago del personal.

---

\* NOTA: En el informe proporcionado por el Ayuntamiento, los datos del mes de abril no son legibles, por eso se omiten.

**APLICACION DEL PRESUPUESTO**  
**DE FEBRERO A SEPTIEMBRE DE 1984**  
**ADMINISTRACION PUBLICA MUNICIPAL EN PUEBLA.**

Concepto	Febro.	Marzo <sup>a</sup> /Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Sept.
Serv. Personales	48.0	---	26.0	20.9	14.4	20.2	26.0
Serv. No Personales	20.0	---	10.3	19.0	5.8	6.6	11.0
Transferencias	2.9	---	3.0	2.2	1.7	2.3	5.1
Deuda Pública	0.1	---	0.1	0.0	0.0	0.0	0.1
Cuenta X Cobrar	7.0	---	40.0	25.3	34.7	41.1	25.0
Cuenta X Pagar	7.4	---	1.0	0.3	1.2	0.0	1.1
Exis.Caja y Bancos	10.6	---	2.4	---	24.5	3.5	6.0
Materiales y Sumin.	4.0	---	10.5	18.3	4.0	0.1	2.7
Maquinaria	---	---	2.9	4.0	4.4	1.6	8.3
Obras Urbanas	---	---	2.5	10.0	7.6	12.9	14.0
Asign. Globales Sup.	---	---	1.3	---	1.7	11.7	0.7
<b>T O T A L</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>

FUFNE : Informe Mensual, "Estado de Origen y Aplicación de Fondos". De Fe--  
 brero a Septiembre de 1984. Ayuntamiento de Puebla. Administración-  
 Pública Municipal de Puebla, de 1984-1986, del Profr. Jorge Murad R.

Lo ejercido para el concepto de servicios no persona-  
 les, presentó su mayor inversión en febrero, ya que se aplicó el  
 20% del presupuesto de ese mes, para dicho concepto. En relación  
 con las cuentas por cobrar, se incremento la inversión en los me-  
 ses de mayo y agosto, con el 40% y 41% respectivamente, del pre-  
 supuesto total.

Para el concepto que se destinó menos presupuesto fue:  
 para el pago de la Deuda Pública Municipio de Puebla, que sólo -  
 representó el 0.1% del total del presupuesto ejercido durante esos  
 ocho meses.

---

\* NOTA: El mes de marzo y abril no fue legible, por lo que no se anotan los  
 porcentajes en cada concepto de la aplicación del presupuesto.

### 2.2.3.- RECURSOS MATERIALES.

Los recursos materiales son, todos los objetos muebles e inmuebles, que sirven de apoyo para las actividades administrativas. Los bienes muebles se pueden clasificar a su vez en: bienes de consumo inmediato, y/o bienes de consumo duradero.

En el Municipio de Puebla, existe un Departamento de Adquisiciones e Inventarios, de la Dirección de Administración, ubicada en la Tesorería Municipal, que se encarga de la administración de los recursos materiales, junto con el Departamento de Bienes Muebles e Inmuebles.

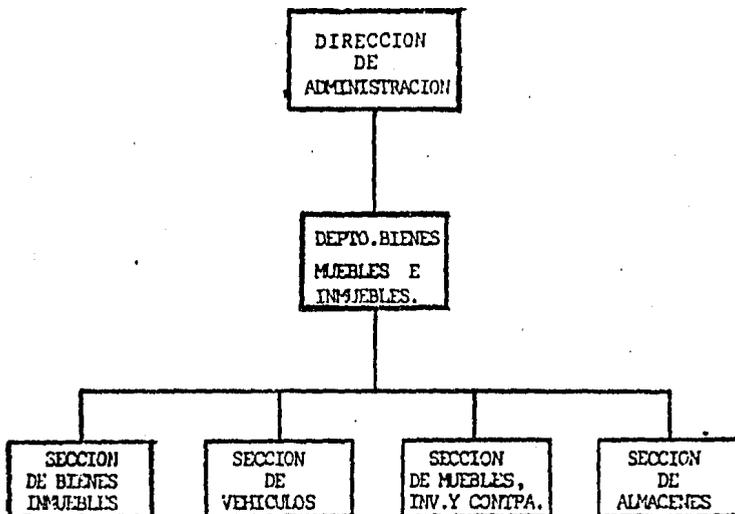
El Departamento de Bienes Muebles e Inmuebles se forma de la siguiente manera:

ESTRUCTURA ORGANIDA DEL  
DEPARTAMENTO DE BIENES MUEBLES E  
INMUEBLES

- Depto. de Bienes Muebles e Inmuebles.
  - 1.- Sección de Bienes Inmuebles
  - 2.- Sección de Vehículos.
  - 3.- Sección de Muebles, Inventarios y Contratos.
  - 4.- Sección de Almacenes.

ORGANIGRAMA

DEPARTAMENTO DE BIENES MUEBLES E INMUEBLES, 1984-1986.



La información que se obtuvo sobre la administración de recursos materiales, en la actual administración pública del Municipio de Puebla, fue mínima, comparada con la obtenida sobre los recursos humanos y materiales.

El Municipio de Puebla cuenta con cuatro almacenes, que se encuentran ubicados en diferentes zonas de la Ciudad de Puebla y que se destinan para guardar y conservar los materiales necesarios para proporcionar los siguientes servicios públicos: Agua Potable, Drenaje y Alcantarillado; Servicios Electricos; Parques y Jardines; y Limpia. Es por ello, que cada uno de los almacenes se denomina, igual que cada uno de los Servicios Públicos que se mencionaron.

Dentro de estos cuatro almacenes se dan movimiento a los materiales, en la forma que se menciona a continuación:

a.- Registro de mercancía. Donde se registran los artículos que -  
llegan al almacén, en la nota de entrada\*, anotando da--  
tos como:

- Nombre de la persona que lo recibe,
- Unidad y cantidad del artículo,
- Descripción del artículo,
- Número de orden de compra;
- Costo por unidad e importe total,
- Nombre de quién lo envía,
- Observaciones y
- Registro.

Esta nota es llenada y se hace una copia, que se destina para el archivo, ya que el original de la misma se envía a contabilidad. El archivo se ordena alfabéticamente, tomando como base el nombre del artículo.

b.- Salida de la mercancía. La salida de los artículos del alma--  
cén, se hace a través de dos formas, que son:

- 1.- Con un vale de salida†, en el que se anotan:
  - Nombre, unidad y cantidad del artículo,
  - Fecha de salida de la mercancía,
  - Debe contener la firma de: el almacenista que entrega-  
la mercancía y de la persona que la reciba,

---

\* Ver formas en el Anexo II, destinado para los formatos que se -  
manejan en el almacén.

de esta forma, sólo se maneja el original.

2.- Nota de salida, donde se anota:

-Nombre de quien lo autoriza, de quién lo entrega y de -  
quién lo recibe.

- Concepto de la salida,

- Cantidad y costo por unidad y total,

- Nombre de la dependencia a quien se carga la cuenta y

- El número de registro.

De esta nota se hace el original y una copia, y se maneja igual que en la nota de entrada.

Dentro de la Dirección de Administración, de la Tesorería Municipal en Puebla, existe un Departamento de Servicios Generales, que es el encargado de llevar el control de: las refacciones, lubricantes y combustibles, para los vehículos del Ayuntamiento de Puebla. Ese control se hace a través de vales para gasolina, que se dan a los Directores, y ellos le den el uso adecuado.

Cada dependencia tiene destinada cierta cantidad de gasolina y lubricantes, por la partida presupuestal, dependiendo de las funciones que realiza. El combustible se carga en las gasolineras con las que el Ayuntamiento tenga contrato, y en cada una de ellas existe un supervisor, que registra que los vehículos a que se de este servicio pertenezcan realmente al Ayuntamiento. El surtido de gasolina se hace en el horario establecido.

El Departamento de Servicios Generales también se encarga del control de las llamadas de larga distancia, del costo telefónico, de la fotocopidora, del suministro de papelería y artícu

los de oficina, así como del mantenimiento de los edificios públicos, de la tubería, arreglos de albañilería, de los focos y lamparas. Es decir, el Departamento de Servicios Generales se encarga de mantener en buenas condiciones los sitios de trabajo, proporcionar los recursos necesarios para que los empleados cumplan con sus funciones .

El Departamento de Servicios Generales se encarga de la administración de los recursos materiales no renovables, de consumo inmediato.

#### 2.2.4.- RECURSOS DE INFORMACION.

El Ayuntamiento de Puebla, para poder realizar sus funciones, requiere de varios recursos, en el que se destacan los de información. Ya que no sólo representan la base para realizar todas las actividades, sino también son producto de la mayoría de ellas. Por ello es importante conocer como se realiza la administración de los recursos de información, que se utilizan en el Ayuntamiento de Puebla.

La unidad donde se concentra la información del Municipio es el Departamento de Archivo y Correspondencia, que depende de la Secretaría General de la Presidencia Municipal en Puebla. Y cuenta con el siguiente personal:

- Un Jefe de Departamento,
- Cuatro Secretarías, y
- Tres auxiliares administrativos.

Que se encargan de: captar, difundir, archivar, clasificar, y seleccionar la información, de todas las dependencias municipales.

La principal fuente interna de este departamento, es la Secretaría General y la Presidencia, externamente recibe información de todas las dependencias Estatales y Federales, que se relacionan con el Municipio.

En el Archivo la información se clasifica tomando encuen

ta: el asunto, la rama o los años. Generalmente la información -- que se recibe no tiene difusión, ya que sólo se envía a las dependencias a las que compete, y no se informa a las demás de su existencia.

El manejo del Archivo y Correspondencia, se maneja con - los siguientes criterios:

- Como archivo histórico, se concentra toda la información que -- tenga valor para la historia del Municipio o para la Comunidad.
- Como archivo muerto, se integra la información que se utiliza - poco, o que no se conoce su utilidad. Y
- Como archivo administrativo, donde se elgloba a toda la información que se relaciona con la organización, planeación, integra-ción y demás funciones administrativas, propias del Municipio.

Se considera al archivo del Ayuntamiento de Puebla, como uno de los más importantes en América Latina, por la gran canti--dad de Información que en él se concentra. Y es a él a donde acu--den gran cantidad de investigadores, tanto nacionales como extranjeros, en busca de información. Además cuenta con recursos mate--riales muy valiosos, como son:

- Libreros de madera tallada,
- Escritorios y sillas de madera,
- Todas las paredes estan cubiertas de madera.

Es un lugar acogedor y muy bien decorado. No cuenta con ficheros, ni con un registro general de la información y documentos que en- él se guarda.

## 2.2.5.- SERVICIOS PUBLICOS.

La función principal del Ayuntamiento de Puebla es el -- proporcionar servicios públicos a su población, por ello es importante mencionar la inversión hecha, en la actual administración - 1984-1986, a cada uno de esos servicios.

Los servicios públicos que presta el Ayuntamiento de Puebla son: servicios eléctricos; agua potable; drenaje y alcantari-llado; limpia; parques y jardines; mercados, y cementerios. Para el cumplimiento de sus funciones, la Dirección de Servicios Públi-cos cuenta con siete departamentos administrativos que reciben el nombre de cada uno de los servicios públicos que se proporcionan.

Para proporcionar los servicios eléctricos, este Departam<sup>en</sup>to tiene como funciones:

- Regeneración y sustitución de luminarias,
- Mantener los circuitos y unidades,
- Instalación de reflectores,
- Hacer pruebas en el laboratorio sobre el control de calidad y - la regeneración del alumbrado de la Catedral, (muy importante por el valor histórico que representa).

En todas las actividades realizadas, el Departamento de Servicios Electricos invirtió, en 1984, la cantidad de: ----- \$326'608,000.00 (Trescientos Veintiseis Millones, Seiscientos --- Ocho Mil Pesos, 00/100 M.N.), de los cuales se destinó la mayor -

parte para la sustitución de luminarias. En 1984 se realizaron -- siete programas.

DEPARTAMENTO DE SERVICIOS ELECTRICOS 1984
PROGRAMAS
1.- Plan de Regeneración. 2.- Plan Piloto de Sustitución. 3.- Plan de Sustitución. 4.- Acciones Especiales. 5.- Inventario de Instalaciones Electricas. 6.- Instalación y Funcionamien- to de Laboratorio de Con-- trol de Calidad y Operación de Alumbrado Público. 7.- Fuentes Puestas en Funciona_ miento.
FUENTE: Depto. de Servicios Electri- cos, Direc. de Serv. Púb.1984 Ayuntamiento de Puebla.

El Departamento de Agua Potable tiene a su cargo activi-  
dades de gran importancia para la comunidad municipal en Puebla,-  
ya que se encarga de:

- Distribución de agua potable,
- Tendido de tubería,
- Instalación de válvulas hidrantes y equipo de cloración,
- Regularización del servicio en las colonias,
- Mantener en buen estado el equipo de bombeo,
- Perforación de pozos profundos,

- Instalación de tomas domiciliarias, y
  - La adquisición de transformadores y productos químicos.
- La inversión total en 1984, para el funcionamiento de este servicio público fue de \$27'846,000.00 (Veintisiete Millones, Ochocientos Cuarenta y Seis Mil pesos 00/100 M.N.), que comparada con la inversión hecha en los servicios electricos, representa sólo el 8.52% de lo invertido en ese servicio.

Dentro del Departamento de Drenaje y Alcantarillado, se realizaron las siguientes actividades:

- Desazolve de tuberías, coladeras, rejillas y pozos;
- Instalación de brocales y tapas de concreto, brocales coladeras y rejillas de fierro;
- Reposición de tubería, y limpieza de la misma.

En 1984, se invirtió para este servicio público la cantidad de: - \$6'772,000.00 (Seis Millones, Setecientos Setenta y Dos Mil Pesos 00/100M.N.), que equivale al 2.07% de lo invertido en servicios electricos, y al 24.31% con relación a la inversión hecha al servicio de agua potable.

El Departamento de Limpia es el encargado de la recolección de basura en el Municipio de Puebla, de la colocación de los toneles y papeleras, además de la limpieza de lotes baldíos. Se invirtieron, en 1984, \$43'700,000.00 (Cuarenta y Tres Millones, Setecientos Mil Pesos 00/100 M.N.) , que comparado con lo invertido en servicios electricos fue sólo el 13.37%; el 56.93% del total invertido en agua potable, y 5.4 veces más de lo invertido en drenaje y alcantarillado.

La funciones que desarrollo el Departamento de Parques y Jardines se enfoco al:

- Mantenimiento de parques y jardines, podado, limpieza, regado pintura de bancas, guarniciones, juegos infantiles, reforestación y remodelación de jardines;
- Construcción de jardines,
- Acondicionamiento de avenidas y rotondas, y
- Mantenimiento de fuentes.

INVERSION EN LOS SERVICIOS PUBLICOS 1984 ADMINISTRACION PUBLICA MUNICIPAL EN PUEBLA	
Servicio	Inversión 1984
1.-Servicios Electricos	\$326'608,000.00
2.-Agua Potable	27'846,000.00
3.-Drenaje y Alcantarillado	6'772,000.00
4.-Limpia	43'700,000.00
5.-Parques y Jardines	16'488,000.00
6.-Mercados*	- - - - -
7.-Cementerios*	- - - - -
FUENTE: Dirección de Servicios Públicos, 1984. Informe anual. Ayuntamiento de Puebla.	

La inversión total para el servicio de parques y jardines fué de \$16'488,000.00 (Dieciseis Millones, Cuatrocientos Ochenta y Ocho Mil Pesos, 00/100 M.N.), que representó porcentualmente el 5.04% de lo destinado para los servicios electricos; el 59.21% de lo aplicado en agua potable; 143.47% más de la inversión hecha al servicio de drenaje y alcantarillado; y el 37.27% comparado con la inversión destinada a limpia.

---

\* NOTA: No se reporto a cuanto ascendió el monto de la inversión destinada para el servicio de Mercados y Cementerios, durante 1984.

En el informe que proporcionó la Dirección de Servicios Públicos, no se reportó cual fue la inversión hecha para los servicios de Mercados y Cementerios, pero de todas maneras es importante mencionar cuales son las funciones que desarrolla cada uno de esos Departamentos.

El Departamento de Mercados, es el encargado de:

- El remozamiento de los mercados,
- La reordenación y regularización de los mercados sobre ruedas, y de los tianguis,
- Supervisión y cobro de los vendedores en la vía pública, y
- Del padrón de proveedores ambulantes.

Por su parte el Departamento encargado de los servicios de Cementerio realiza las siguientes actividades:

- Inhumaciones,
- Ampliación de fosas,
- Exhumaciones, y
- Excavación de fosas en prevención.

Teniendo en cuenta que las Obras y Servicios Públicos -- son la principal actividad de la administración pública municipal, en Puebla, ya que con ellos trata de satisfacer las principales necesidades de la población. En el año de 1984, la Dirección de Servicios Públicos invirtió \$421'414,000.00 (Cuatro---cientos Veintiún Millones, Cuatrocientos Catorce Mil Pesos, 00/100 M.N.), que se invirtieron en actividades como:

- Adoquinado,
- Cablado subterráneo,
- Construcción de banquetas,
- Reparación de drenaje,

- y Eliminación de marquesinas. Además se encuentra en construcción la Central de Abastos, la Central Camionera, en la que se invertirán \$120'000,000.00 (Ciento Veinte Millones de pesos 00/100 M.N.), que aportaran los mismos permisionarios, este proyecto tiene como fin desconcentrar las actividades comerciales, -- que existen actualmente en el centro de la ciudad.

En el Primer Informe de Labores, de el Profr. Jorge Murad M., actual presidente municipal en Puebla, se mencionó que en 1984, se perforaron 4 pozos; se pusieron en funcionamiento 15 equipos de cloración; que se cuenta con 40 camiones recolectores de basura; y es en Puebla, donde se construye una de las más grandes Unidades Deportivas y de Recreación que haya en el país que tendrá un área aproximada a las 90 hectareas y se ubicará en "Arenillas". También se construyen dos polideportivos.\*

---

\* NOTA: Datos obtenidos del Primer Informe de Labores, 1984.  
Del Profr. Jorge Murad M.

## C O N C L U S I O N E S

En el capítulo dos se ha hablado de la administración Pública Municipal en Puebla, en el periodo de gobierno actual, por lo que aquí sólo se destacarán los aspectos más importantes detectando algunas deficiencias y resaltando las mejoras de la presente administración.

La Administración Pública Municipal de Puebla, que representa el Profr. Jorge Murad M., desde sus inicios, en febrero de 1984, genero grandes cambios, comparado con la administración anterior. Entre los cambios principales que se dieron encontramos: la Contraloría Municipal, por decreto municipal se creó el 9 de octubre de 1984, con las reformas y adiciones que se hicieron a la Ley Orgánica Municipal. Con la creación de la Contraloría Municipal se pretende optimizar y racionalizar el uso de los recursos con que cuenta la administración municipal.

Otro cambio notorio en el presente trienio administrativo, de 1984-1986, fue el crecimiento de su estructura orgánica, la creación de varias dependencias, lo que originó que la administración actual cuente con 108 órganos administrativos hasta el nivel de Departamentos unicamente.

Además, el organigrama que representa la administración de 1984-1986, no tiene la representación adecuada, ya que no si

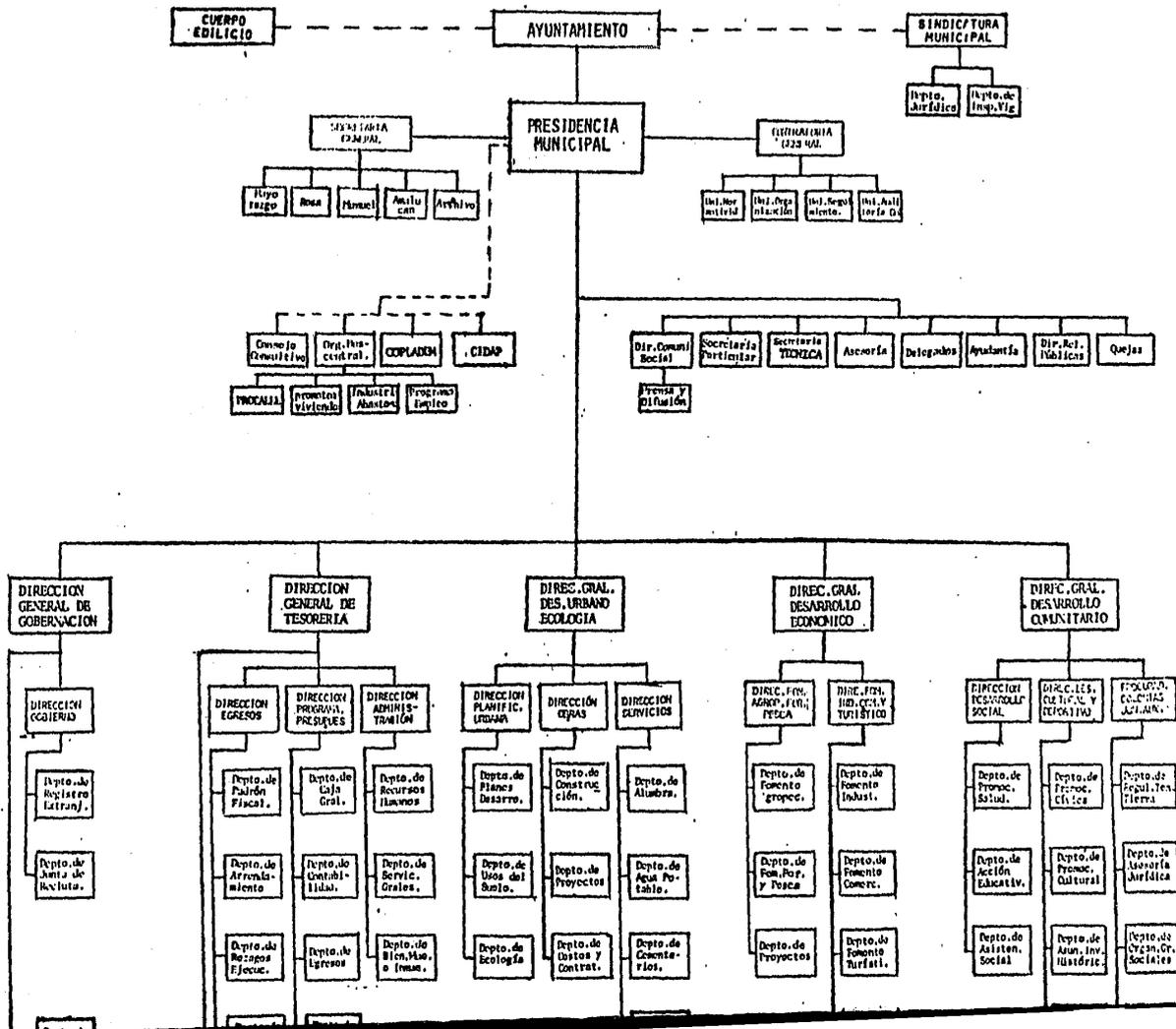
que un mismo criterio la descripción del mismo, por que las líneas que establecen los niveles jerárquicos y las relaciones de autoridad no tienen un mismo sentido, para que el organograma - fuera adecuado tendría que ser como el que se observa en la siguiente página.

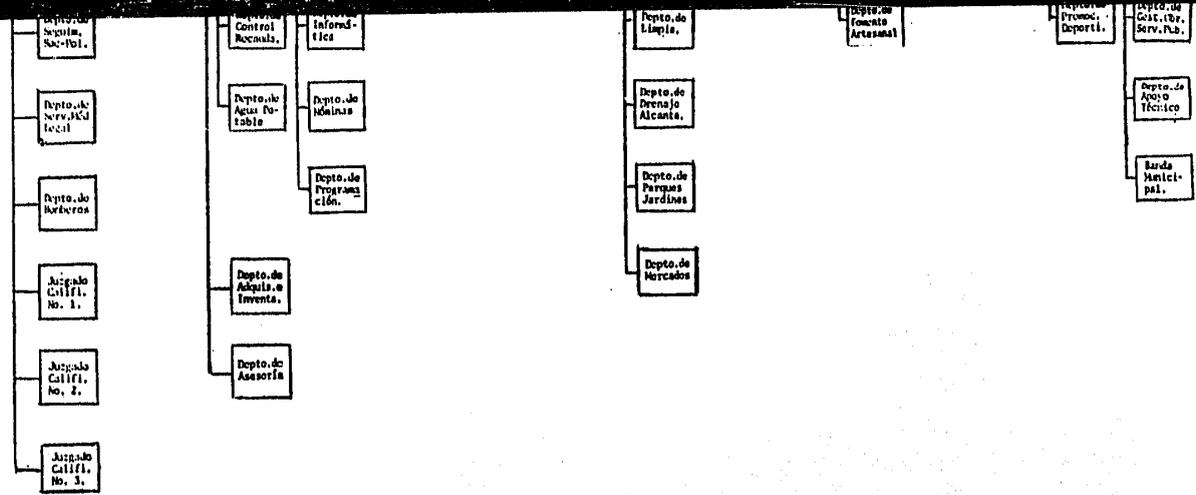
En la administración con que cuenta el Municipio de Puebla, 1984-1986, se hace notorio el poder del presidente municipal, como lo muestran los órganos auxiliares con que cuenta, a quienes se les da tantas funciones como a las Direcciones Generales. Además, como es él quien nombra a los funcionarios de -- confianza, y como es tan grande la estructura orgánica, permite al presidente ser él quien nombre directamente a la mayoría de los funcionarios y empleados, como lo establece la misma Ley de los Trabajadores al Servicio del Ayuntamiento de Puebla.

La administración de los recursos humanos depende directamente del presidente, que nombra a los funcionarios de confianza, mientras que para ocupar plazas en los niveles inferiores, se deben de cumplir con varios requisitos, como son: el -- aprobar los exámenes que haga la dependencia donde exista la vacante, llenar la solicitud, y contar con los conocimientos necesarios para el puesto.

Es importante destacar, que la administración de recursos humanos tiene como fundamento legal el artículo 123 constitucional, en su apartado B, del cual se deriva la Ley Federal del Trabajo y en la que se basa también la Ley de los Trabajadores al Servicio del Ayuntamiento de Puebla, reglamentandose así los derechos y obligaciones de los trabajadores de base, de confianza y eventuales o supernumerarios, estableciendo la rela---

**ORGANOGRAMA (corregido), de 1984-1986**  
**ADMINISTRACION PUBLICA MUNICIPAL EN PUEBLA.**





ción laboral entre el Ayuntamiento y el Sindicato.

El Municipio de Puebla, contó, hasta febrero de este año con 3,264 trabajadores, aunque en el informe no se menciona si en este número se incluye a los trabajadores de confianza o no. De el total de estos empleados, trabajan en la Tesorería municipal 489, mientras que la Dirección de Servicios Públicos, contó con 1,291 trabajadores, con lo que se destaca la importancia de esa dirección en la vida municipal, por ser ella quién proporciona y satisface las necesidades de la población.

Por otra parte, si comparamos el número de empleados -- con el número de unidades administrativas, hasta el nivel de -- Departamentos, de cada una de las dependencias, se podrá observar la desproporción que existe entre ambos. Ya que la Dirección de Servicios Públicos cuenta con 1,291 empleados, y tiene en su estructura 8 departamentos, que se encargan de cada uno de los 8 servicios públicos que tiene a su cargo la administración municipal en Puebla. En cambio, la Dirección General de Desarrollo Económico cuenta con dos Direcciones de Area, cada una tiene: la primera 3 Departamentos, y la segunda 4; en total son 7 Departamentos, 2 Direcciones de Area y 1 Dirección General. Y aun contando con 10 unidades administrativas, sólo cuenta con 27 empleados, proporcionalmente, no tienen más de 3 elementos cada una de esas unidades, y cuyas funciones requieren de más personal para lograr los objetivos propuestos y que justificaron su creación.

La administración de recursos humanos se le confiere al departamento de recursos humanos, el cual sólo cuenta con 36 empleados, que se encargan del control, capacitación y del reclu-

tamiento de personal. Dentro de este Departamento existe una -- sección destinada para la capacitación del personal, y que du-- rante el año de 1984 realizó 63 cursos, de los cuales sólo 14 -- se destinaron para los empleados de los niveles jerárquicos más bajos, los otros 49, para los funcionarios y empleados de niveles medios y superiores. De los cuales se desconocen hasta los te-- mas tratados, no hay antecedentes de los mismos, ni la aplica-- ción que tienen actualmanta para la administración pública del Municipio de Puebla.

En lo relacionado a incentivos, motivación o premios y estimulos para el personal municipal, se desconocen las políti-- cas que se siguen para el otorgamiento de los mismos, cada cuan-- do se realizan o en que forma se dan, si es en dinero, o en es-- pecie.

Los recursos financieros con que contó la presente ad-- ministración, 1984-1986, durante sus primeros ocho meses, de fe-- brero a septiembre, tuvieron un crecimiento considerable, por - las asignaciones que se le dan desde el mes de marzo, y que re-- presentaron más del 25% de lo captado en todos los meses siguien-- tes. En estos ocho meses los derechos siguieron siendo la princi-- pal fuente de ingresos propios para el Municipio de Puebla, aun-- que en realidad apenas representaron el 21% en marzo, que para-- el mes de septiembre ya había disminuído al 6.6% del ingreso to-- tal obtenido en ese mes.

Se destinó la mayor parte de los recursos financieros - para el concepto de servicios personales, la inversión en obras urbanas llegó al 14% en el mes de septiembre, siendo el mes en-- él que más se invirtió para ese concepto.

Para la administración de recursos materiales se creó el Departamento de Bienes Muebles e Inmuebles, que pertenece a la Dirección de Administración de la Tesorería Municipal. Este Departamento se encarga de la Administración de los bienes inmuebles, de los bienes muebles, inventarios, almacenes, contratos y vehículos. Pero existe otro Departamento, que es el llamado de Adquisiciones e Inventarios, el cual realiza también funciones sobre la administración de recursos materiales, ya que él se encarga de satisfacer las necesidades de bienes de consumo inmediato de las demás dependencias.

Con el fin de que no exista duplicidad de funciones entre los dos departamentos que se encargan de la administración de los recursos materiales, sería conveniente fusionarlos y hacer de los dos, uno nada más., con ello se reducirían las unidades administrativas y se delimitarían mejor los ámbitos de competencia de cada una de las unidades que se encargan del control de los recursos municipales.

La administración pública del Municipio de Puebla requiere de un almacén central que guarde todos los recursos materiales que sirven de apoyo para la realización de las funciones, actividades y tareas, no sólo para el cumplimiento de los objetivos establecidos, sino para evitar el desperdicio de esos mismos recursos. Se debe tratar de satisfacer las necesidades materiales de todas las unidades administrativas con que cuenta el Municipio de Puebla, para que se de el seguimiento adecuado de las actividades.

En cuanto a los recursos de información, la gran mayoría de las dependencias públicas desconocen la información que tie-

ne el archivo central, y que por la falta de difusión no se logra optimizar su uso. Es necesario conocer el sistema de información que tiene el Municipio, para conocer sus necesidades, -- sus fuentes y sus productos. Hay que hacer una administración -- real de la información, para que proporcione los mayores benefi cios.

En el presente capítulo se destinó un inciso para los -- Servicios Públicos que proporciona el Ayuntamiento de Puebla, -- ya que es la función principal de la administración pública municipal en Puebla. Podemos observar que de los siete servicios -- que presta el ayuntamiento de Puebla, no se conoce la inversión hecha en 1984 para dos de ellos, que son los servicios de merca dos y cementerios. Podemos afirmar que en 1984 se aplicaron --- más de 400 millones de pesos para poder satisfacer las nece sidades de la población, en lo relacionado con los Servicios Públi- cos que brinda el Ayuntamiento de Puebla.

**CAPITULO 3**  
**PRINCIPALES PROBLEMAS DE LA**  
**ADMINISTRACION PUBLICA MUNICIPAL EN PUEBLA,**  
**1972-1984**

Capítulo 3  
PRINCIPALES PROBLEMAS DE LA  
ADMINISTRACION PUBLICA MUNICIPAL EN PUEBLA,  
1972 - 1984

La administración pública Municipal en Puebla ha presentado, durante las cinco administraciones o periodos gubernamentales que aquí se analizan, deficiencias administrativas. Algunas de las cuales no se han corregido en los años siguientes, y en ocasiones se han incrementado. Dentro de esas deficiencias, se encuentran unas cuyo origen se da dentro de las unidades administrativas del propio Municipio de Puebla, en cambio otras nacen en órganos externos a éste.

Por ello, el presente capítulo tiene como fin analizar las deficiencias administrativas que se han generado o desarrollado en la administración pública Municipal de Puebla, de 1972 a 1984, tanto las que se generan en el interior como en unidades externas a ella.

### 3.1.- Problemas Internos. .

Los problemas internos que se han manifestado en la administración pública Municipal de Puebla, de 1972 a 1984, serán tratados aquí cronológicamente, y se referirán a los siguientes temas:

- a.- Estructura Orgánica.
- b.- Administración de Recursos Humanos,
- c.- Administración de Recursos Financieros,
- d.- Administración de Recursos Materiales, y
- e.- Administración de Recursos de Información.

#### a.- Estructura Orgánica.

Una de las deficiencias fundamentales que han presentado las cinco administraciones públicas del Municipio de Puebla, de 1972 a 1984, es lo relacionado con el gran crecimiento que ha presentado el aparato administrativo. El cual se manifiesta en la estructura orgánica que cada uno de los presidentes municipales crea o reestructura al inicio de su gobierno.

En 1972 el Dr. Luis Vázquez Lapuente creo siete unidades administrativas, dato que él mismo da en su primer informe de gobierno, y que fueron:

- 1.- Coordinación de Juntas Auxiliares
- 2.- Desarrollo de la Comunidad.
- 3.- Coordinación de Colonias Populares.

- 4.- Bienes raíces Municipales
- 5.- Acción Deportiva.
- 6.- Artesanías.
- 7.- Trabajo Social.

La estructura orgánica de la administración anterior se desconoce, en cambio se puede afirmar que de 1972 a 1974, la estructura orgánica de la administración pública Municipal de Puebla contó con cuatro Departamentos. Estos Departamentos se componían de secciones o departamentos, que realizaban funciones de una oficina, cada uno de ellos. Por tal motivo, tuvo entonces diecisiete oficinas o unidades administrativas a ese nivel jerárquico, aunque se le denominó de diferente forma.

De 1976 a 1978, el Sr. Eduardo Cue Merlo, presidente municipal de Puebla, no hizo ningún cambio a la estructura orgánica, por lo que es la única administración en la que no se da el fenómeno de crecimiento o ensanchamiento del cuerpo administrativo.

En cambio, el Lic. Miguel Pérez Quíroz, presidente municipal en 1978-1980, genera grandes cambios en la estructura orgánica municipal. Ya que crea nueve unidades administrativas más, que son:

- 1.- Comisión Interna.
- 2.- Organismos Auxiliares.
- 3.- Secretaría Particular.
- 4.- Auditoría Interna.

- 5.- Organización y Métodos.
- 6.- Relaciones Públicas.
- 7.- Prensa y Publicaciones.
- 8.- Quejas.
- 9.- Ayudantía.

Otro cambio realizado en 1978, en cuanto a la estructura orgánica, fue que las unidades administrativas que en el período administrativo anterior, habían sido catalogadas como Departamentos, aquí se les dió el nivel de Direcciones Generales. Así, de los cuatro Departamentos que había en 1972-1978, se crean ocho Direcciones Generales, que contaron con un total de sesenta y ocho departamentos y oficinas. Teniendo en cuenta que tanto los departamentos como las oficinas tenían asignados un mismo nivel jerárquico, su diferencia era sólo de nombre.

En 1978 fue tal el crecimiento de las unidades administrativas, en cuanto a cantidad, que las funciones de sus dependencias no se lograron delimitar y hubo duplicidad de las mismas. Como por ejemplo, aquellas que realizaban el Comité y Juntas de Vecinos, que dependía del presidente municipal directamente, con la Coordinación de colonias, que formaba parte de la Dirección de Promoción, Cívica, Social, Cultural y Deportiva; ya que los dos atendían problemas relacionados con la comunidad municipal, a través de sus representantes.

O bien, las funciones que realizaba el Departamento de

espectáculos, con el Departamento de Promoción Cultural; el primero formaba parte de la Dirección de Gobernación, y el último - de la Dirección de Promoción Cívica, Social, Cultural y Deportiva. Ya que los dos departamentos organizaban eventos cuya finalidad era divertir y fomentar la cultura entre la comunidad del Municipio de Puebla.

La tesorería municipal contaba con un Departamento de - Procesamiento de Datos, cuyas funciones eran similiares y algunas iguales a las que se le encomendaron al Departamento de Información y Estadística, de la Dirección de Planificación Urbana Municipal. Funciones que se relacionaron básicamente con el procesamiento de la información.

Por otra parte, de 1981 a 1983, el C.P. Victoriano Alvarez García redujo, en algunas áreas, órganos administrativos que se crearon en la administración anterior. Siendo en ese período cuando desaparecieron:

- 1.- La Unidad de Ayudantía.
- 2.- La Dirección de Mercados.
- 3.- La Dirección de Planificación Urbana Municipal.

En cambio se crean dos delegaciones administrativas, que se llamaron:

- 1.- "Mayorazgo".
- 2.- "Amalucan".

Al desaparecer las Direcciones desaparecieron también - sus Departamentos y Oficinas, algunas de las cuales se reubicaron, o sus funciones se reedistribuyeron, que comprende de 1984 a 1986, el Prof. Jorge Murad M., presidente municipal actual, -

instrumentó una nueva reestructuración orgánica para el funcionamiento de la administración pública Municipal de Puebla. Con lo que se vuelve a manifestar el crecimiento en dicha estructura orgánica. Las unidades administrativas que se crearon son:

- 1.- Consejo Consultivo de los Municipios.
- 2.- Contraloría Municipal.

Y aunque ahora existen sólo cinco Direcciones Generales, el cuerpo administrativo se hace más complejo, por que se formaron doce Direcciones de Area, de las cuales dependen cincuenta y siete Departamentos en total.

Este gran crecimiento en la estructura orgánica del Municipio de Puebla, demuestra el poder administrativo del presidente municipal, ya que se le faculta para hacer los cambios que considere pertinentes a dicha estructura. Cambios que en ocasiones no se justifican, ya que no tienen una fundamentación jurídica adecuada; su aparato funcional sigue siendo el mismo y con el aumento de unidades administrativas, se vuelve raquítico. Por ello sus estructuras orgánicas no cuentan con las bases necesarias para poder sostenerse y tienen que ser reestructuradas cada tres años.

El incremento o creación de unidades administrativas en cada período administrativo del Municipio de Puebla, no es proporcional al aumento de empleos públicos, por lo que tampoco se podría afirmar que se tiene que incrementar la estructura municipal de Puebla para poder disminuir el número de desempleados que existe en el Municipio. No es esa la finalidad.

Si comparamos la estructura orgánica que ha tenido la Administración Pública Municipal de Puebla, durante estos cinco períodos administrativos, podremos observar las diferencias estructurales. En cambio, si comparamos el número de unidades -- creadas con el número de empleos generados veremos que no existe un crecimiento proporcional en ambos, como lo muestra el cuadro.

UNIDADES ADMINISTRATIVAS Y EMPLEOS GENERADOS ADMINISTRACION PUBLICA MUNICIPAL EN PUEBLA, 1972 - 1984				
Período	Unidades Admivas. Creadas	Total Unidades	Empleos Creados	Total Empleos
1972-1974	7	23	---	2,130
1975-1977	---	23	121	2,251
1978-1980	55	87	373	2,624
1981-1983	1	15**	32	2,656
1984-	92	107	608	3,264

FUENTE: Informes de Labores, de 1972 a 1984. Informe anual que rinde el Presidente Municipal. Ayuntamiento de Puebla.

Ahora bien, si del total de las unidades administrativas que hubo en cada período de gobierno, hacemos la proporción

\* Número de Unidades administrativas que desaparecen en ese período de gobierno.

\*\* Número de unidades administrativas en total, sin tomar en cuenta los Departamentos y las Oficinas, sólo que se contó hasta las Direcciones.

con el total de empleos que hubo en cada uno de ellos obtendríamos el siguiente resultado, de acuerdo con el cuadro:

UNIDADES ADMINISTRATIVAS Y EMPLEADOS ADMINISTRACION PUBLICA MUNICIPAL EN PUEBLA, 1972 - 1984		
Período Admivo.	Unidades Admivas.	No.de Empleados por Unidad Ad- miva.
1972-1974	23	91.3
1975-1977	23	97.8
1978-1980	87	30.1
1981-1983	--	---
1984-	107	30.5

FUENTE: Informes de Labores, 1972-1984. (anual).  
Ayuntamiento del Municipio de Puebla.

El cuadro nos muestra el número de trabajadores que habría proporcionalmente en cada unidad administrativa. Lo que -- demuestra, que en lugar de aumentar el número de empleos, disminuyen los trabajadores que se destinan para la ejecución de las funciones y actividades asignadas al aparato administrativo del Municipio de Puebla.

---

\* El cálculo del período que corresponde a los años de 1981-1983, no se hizo por que se desconoce la estructura orgánica que tuvieron en su interior las Direcciones, por lo que se consideró preferible omitir ese dato, ya que no se podría comparar con los demás.

El incremento de las unidades administrativas que forman parte de la administración pública Municipal de Puebla, ha servido para fortalecer el poder del presidente municipal, por que ese crecimiento le permite abarcar otras áreas y tener participación en actividades que antes sólo realizaba el sector privado. Este fortalecimiento del poder administrativo del presidente, también generará las bases y ayudará al fortalecimiento de su poder político.

b.- Administración de Recursos

Humanos

Tomando en cuenta el análisis anterior, donde se compara el crecimiento de la estructura orgánica, con la creación de empleos públicos, es necesario destacar el número de empleados con que ha contado el Municipio de Puebla, para su administración pública 1972-1984, y la administración que éstos han tenido.

Para poder conocer la forma en que se han administrado los recursos humanos será necesario conocer cual ha sido su distribución dentro del cuerpo administrativo, y que unidad administrativa se encargaba de ese control.

De 1972-1974, la administración de recursos huamanos estuvo a cargo del Departamento administrativo, que dependía directamente de la presidencia municipal. En el siguiente trienio, no se generaron cambios.

Mientras que en 1978-1980, la administración del personal público del Municipio de Puebla, la realizó el Departamento

de Personal de Intendencia y la Dirección de Servicios Administrativos. La cual también se encargó de la administración de recursos materiales a través de varios Departamentos que fueron:

- 1.- El Departamento de Compras e Inventarios.
- 2.- El Departamento de Control de Vehículos.
- 3.- El Departamento de Combustibles y Lubricantes.
- 4.- Talleres.
- 5.- Almacenes.
- 6.- Departamento de Bienes Inmuebles.

Como se observa la administración de recursos materiales tuvo gran importancia, por ello se destinaron seis departamentos para su administración.

A través del Departamento de Correspondencia y Archivo se trataba de solucionar las principales necesidades de información del Municipio de Puebla, pero este no logró funcionar como un Sistema Administrativo de Información integral, que diera servicio a todas las unidades administrativas de ese Municipio. Este Departamento también pertenecía a la Dirección de Servicios Administrativos.

Por su parte la Tesorería Municipal, que ocupaba el nivel de Dirección General, se encargó de la Administración de los recursos financieros, para lo cual contó con seis Departamentos, que fueron:

- 1.- Departamento de Ingresos.
- 2.- Departamento de Arrendamiento.
- 3.- Departamento de Vigilancia.

- 4.- Departamento de Egresos.
- 5.- Departamento de Contabilidad.
- 6.- Departamento de Procesamiento de Datos.

Es importante mencionar que no se cuenta con información sobre la distribución de recursos públicos en los primeros cuatro períodos administrativos que aquí se analizan, 1972-1983, excepto en lo relacionado con los recursos financieros. Por ello en lo referente a los demás recursos sólo haremos mención de los datos proporcionados en el primer año del período administrativo actual, del Municipio de Puebla.

Es importante recordar que la Administración de los recursos humanos, en la presente administración pública, tiene su base jurídica en la Ley de los Trabajadores al Servicio del Ayuntamiento del Municipio de Puebla, en donde se especifica a que empleados se considera trabajadores de base, a cuales supernumerarios y así como los de confianza. También la Ley Orgánica Municipal de 1974 y de 1984, facultan al presidente municipal, para que sea él quien nombre y proponga a los trabajadores de confianza(1).

---

(1).- Ley de los trabajadores al Servicio del Ayuntamiento de -- Puebla, art. 8º, establece que: "se consideran trabajado-- res de confianza a: Srío. Gral., Tesorero General, Oficial Mayor, Jefes de Departamento, Oficinas y Secciones Alcaldes y Subalcaldes de la Cárcel, Jueces Calificadores, Personal de Procesamiento de Datos, Inspectores, Contadores, Coordi-- nadores, Cajeros, Ejecutores, Jefes de Archivo, Vigilantes Veladores, Choferes, y policía Municipal".

Los puestos considerados como de confianza abarcan a más del 50% de los empleados y funcionarios que trabajan para la administración pública Municipal de Puebla. Municipio en el que se - faculta al presidente municipal, para nombrar y remover libremente a los empleados y funcionarios que tengan puesto catalogado como de confianza, dándole el control de la administración de los recursos humanos, y fortaleciendo su poder político-administrativo.

Es importante resaltar que el proceso de selección se da sólo en los niveles jerárquicos inferiores, donde se encuentran - los empleados como: secretarias, mecanógrafas, jefes de mesa y auxiliares administrativos. Para la contratación de dicho personal se realizan concursos de selección y es sólo en esos niveles donde no se realizan cursos de capacitación o de superación, para -- los empleados con nombramiento de base o supernumerario.

Si tenemos en cuenta que los puestos entre mayor sea el nivel jerárquico que representen, mayor será la responsabilidad y funciones que tengan que cumplir. Por ello sería conveniente - que en esos niveles se efectuaran concursos de selección para que las personas que se nombren para ocupar esos puestos, sean realmente las más capacitadas.

La falta de normas y lineamientos, que establezcan las cualidades que deben cubrir los funcionarios y demás servidores públicos, han provocado, en el Municipio de Puebla, que no siempre se nombre a la persona más apta para dicho puesto.

En la administración pública del Municipio de Puebla es impresionante la creación de nuevas unidades administrativas, --

así como los cambios de personal en aquellas jefaturas que ya existían en la administración anterior. Aunque en la mayor parte de esas nuevas creaciones no existe una justificación formal, ya que la Ley Orgánica Municipal no se reforme en cada período de gobierno en el Municipio de Puebla. Por lo que generalmente las Direcciones que se crean no cuentan con una base jurídica o un cuerpo funcional establecido en esa Ley, que sirve para regular y normar las actividades de la administración pública Municipal de Puebla.

Durante la administración actual, 1984-1986, del Municipio de Puebla, se ha podido detectar la creación de una Dirección General, que no justifica su formación. Esa Dirección es la Dirección General de Desarrollo Económico, que cuenta con -- sólo 27 personas para su personal, y cuya estructura orgánica es:

DIRECCION GENERAL DE DESARROLLO ECONOMICO

ESTRUCTURA ORGANICA

1.- Dirección General de Desarrollo Económico.

1.1.- Dirección de Fomento Agropecuario, Forestal y Pesca.

1.1.1.- Departamento de Fomento Agropecuario.

1.1.2.- Departamento de Fomento Forestal y de Pesca.

1.1.3.- Departamento de Proyectos.

1.2.- Dirección de Fomento Industrial, Comercial y Turístico.

1.2.1.- Departamento de Fomento Industrial.

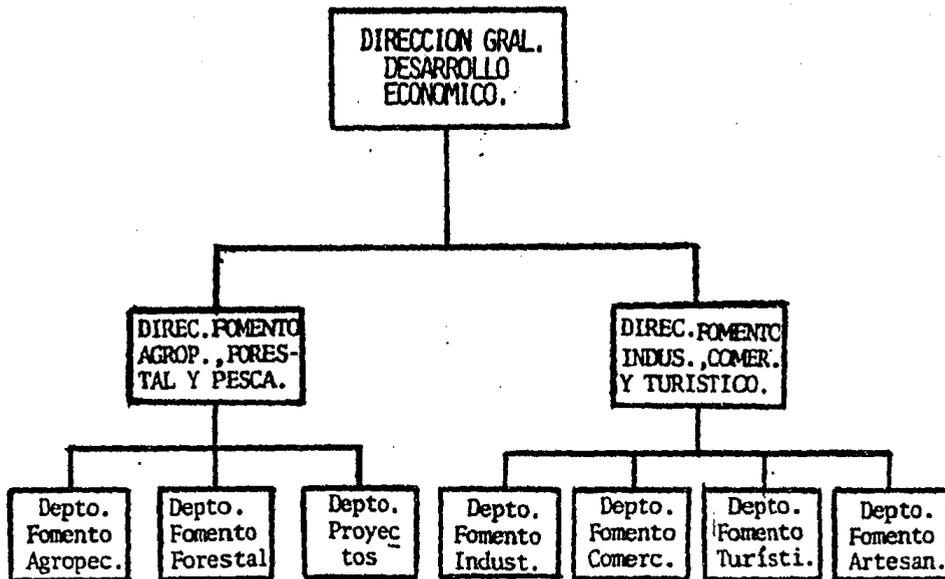
1.2.2.- Departamento de Fomento Comercial.

1.2.3.- Departamento de Fomento Turístico.

1.2.4.- Departamento de Fomento Artesanal.

ORGANOGRAMA, 1984-1986.

DIRECCION GENERAL DE DESARROLLO ECONOMICO



Como se observa en el organigrama, son diez las unidades administrativas que forman la Dirección General de Desarrollo Económico, y cuenta con sólo 27 empleados. Que si se distribuyen en forma proporcional a los 27 empleados, entre las 11 unidades administrativas, encontramos, que cada Departamento y Dirección cuenta con sólo tres elementos y tres de esas dependencias están integradas por sólo 2 personas.

En la Ley Orgánica Municipal no se mencionan cuales son las funciones y atribuciones destinadas para la Dirección de Desarrollo Económico, por lo que es difícil analizar si con 27 personas puede cumplir con ellas o no. Por el nombre que recibe cada Departamento, de Fomento de alguna actividad productiva, se puede deducir que dos o tres personas puedan cumplir con ese compromiso, de fomentar cada actividad en el territorio del Municipio de Puebla.

Por la falta de recursos humanos, asignada a esta Dirección General de Desarrollo Económico, se piensa que no logrará alcanzar sus objetivos, si los tiene, y por ello tiende a desaparecer, sino dentro de este mismo período administrativo, si en el siguiente, 1987-1989. A menos que se le destinen más recursos, se le reestructure y sobre todo, se le asignen funciones y atribuciones que sustenten esa reestructuración.

La creación y organización actual de la Dirección General de Desarrollo Económico demuestra la mala organización o falta de planeación en la estructuración de la administración pública Municipal del Municipio de Puebla, que originará el desperdicio de los recursos que se le han destinado a esa dirección.

#### c.- Administración de Recursos Financieros.

Es importante recordar que los recursos financieros incluyen los ingresos y los egresos. Y dentro de los ingresos encontramos dos grupos, los ingresos propios, en donde se incluye a: los impuestos, productos, derechos y aprovechamientos; y -

los ingresos extraordinarios, en donde se incluyen las participaciones del Gobierno Estatal y del Gobierno Federal.

Resumiendo los datos mencionados en los dos capítulos anteriores, sobre los ingresos, y comparados con los egresos tenemos:

INGRESOS Y EGRESOS PROPIOS*			
ADMINISTRACION PUBLICA MUNICIPAL EN PUEBLA			
1972 - 1984			
Año	%de Ingresos en relación al Total.*	%de Egresos en relación al Total.	
		(1)	(2)
1972	72.67	65.91	3.34
1978	52.02	34.05	19.93
1979	56.52	38.21	27.08
1980	57.00	48.00	16.00
1981	54.25	25.02	1.23
1982	52.02	57.00	9.00
1983	41.32	40.00	12.00

FUENTE: Informes de Labores, 1972-1984.(anual)  
Ayuntamiento del Municipio de Puebla.

\* Este porcentaje representa sólo los ingresos propios, impuestos, derechos, productos y aprovechamientos; obtenidos en cada período administrativo.

(1) La columna de los egresos marcada con el número (1), se refiere al porcentaje total de lo ejercido, en cada periodo administrativo, por concepto de servicios personales y materiales.

(2) La columna (2) se refiere a lo invertido en obras públicas.

El cuadro anterior muestra como ha ido disminuyendo los ingresos obtenidos por conceptos propios del Municipio de Puebla. De la misma manera representa el aumento considerable de las participaciones o ingerencia financiera del Gobierno del Estado de Puebla y del Gobierno Federal. Participación que implica una dependencia económica y un crecimiento de la dependencia política, pérdida de la autonomía municipal.

Por consiguiente, la disminución de ingresos propios con que cuenta el Municipio de Puebla para cumplir con sus funciones, disminuye el poder de este Gobierno, frente al Gobierno del Estado de Puebla y de la Federación. Interfiriendo en su ámbito de acción y de decisión.

En cuanto a los egresos, que representan el ejercicio -- del presupuesto, su aplicación; en el cuadro se mencionan los conceptos principales en los que se invirtió el presupuesto. Estos son: los que se refieren a los ejercido para el concepto de servicios personales y materiales, y la inversión hecha para obras pú- blicas. Sólo se mencionan estos conceptos por ser en ellos en -- los que se gastó más de las dos terceras partes del presupuesto.

El ejercicio hecho para el pago de servicios personales y materiales, representó durante los cinco períodos administrati- vos, más del 50% de los egresos totales que tuvo la administra- - ción pública Municipal de Puebla, 1972-1984. Mientras que por -- concepto de Obras Públicas, la inversión ha sido mínima y únicamente en 1979, fue del 27% del presupuesto total ejercido en ese año. Aunque la inversión promedio en esos años fue del 12.64% con rela

ción al total de los egresos municipales. Lo que demuestra que - la inversión para incrementar los servicios públicos han sido mínimas.

La mayor parte del presupuesto de egresos se utiliza en el pago de los servicios personales, ya que son los recursos que se encargan de poner en marcha a la administración pública del Municipio de Puebla. Pero aún así no se logran obtener los objetivos esperados, ya que faltan recursos humanos capacitados y con conocimientos para que puedan cumplir con las funciones que se les han asignado. Es necesario instrumentar técnicas de capacitación para "eficientar" así los recursos humanos disponibles.

#### d.- Administración de Recursos Materiales.

En lo relacionado con la administración de los recursos materiales, es importante mencionar que, en la presente administración pública del Municipio de Puebla, 1972-1984, se cuenta con almacenes, que se han destinado para guardar los materiales necesarios para poder proporcionar los siguientes Servicios Públicos:

- Agua Potable, Drenaje y Alcantarillado,
- Servicios Electricos,
- Parques y Jardines,
- Limpia.

De la administración de esos almacenes, se encarga el Departamento de Adquisiciones e Inventarios, mientras que el Departamento de Servicios Generales es el encargado de satisfacer las necesidades materiales internas de las unidades administrativas -

que forman parte del Municipio de Puebla. Necesidades que abarcan: el proporcionar bienes muebles, perecederos e impercederos, material de oficina, y demás artículos de consumo inmediato, donde se incluye papelería y útiles de oficina.

Por no contar con la información necesaria, acerca de -- los bienes inmuebles que pertenecen al Municipio de Puebla, sólo se mencionará que: la mayor parte de los edificios que ocupan las oficinas públicas municipales son propios; son edificios que tienen valor histórico y arquitectónico para el Municipio. Ya que -- algunos de ellos fueron en otro tiempo iglesias, conventos, o -- bien el palacio del Estado. En su interior están decorados al estilo colonial, y forrados de madera, su mantenimiento requiere de un gran desembolso de recursos. Hay otros edificios que se han -- construído recientemente, y se han hecho especialmente para utilizarse como oficinas para el Ayuntamiento de Puebla.

En la presente administración se carece de un inventario real de los recursos materiales que pertenecen al patrimonio Municipal de Puebla, tanto en lo relacionado con los bienes muebles -- como con los inmuebles. Esta falta de control sobre los bienes -- materiales fomenta el descuido en la utilización y ocupación o manejo de los mismos además de que se propicia el "robo" de esos recursos, que en ocasiones no se detecta por que se desconoce lo -- que se tiene.

Es necesario instrumentar una forma de control y vigilancia de los recursos materiales, lo que originaría una reestructuración en la forma en que se administran esos recursos.

e.- Administración de Recursos de Información.

La Administración de los recursos de información se da en forma particular, ya que no existe un Sistema Administrativo de Información integral, que satisfaga las necesidades de información de todas las unidades administrativas que forman el Municipio de Puebla.

Cada unidad administrativa cuenta con un archivo particular, que se maneja como un ente independiente, olvidando que forman parte de un mismo Municipio y del cual se tienen que retroalimentar ellas mismas. Todas estas dependencias manejan su información como si sólo fuera útil para ella, no existe comunicación -- con las demás, en cambio si existe un sentimiento de rivalidad, -- por lo que ninguna de ellas proporciona información a otra, si no se lo autoriza directamente el presidente municipal. Y así como éste, todos los movimientos que realiza cada unidad administrativa, deben de ser autorizados por el presidente municipal. Lo que demuestra el gran poder del representante del poder ejecutivo, -- existe un marcado presidencialismo.

Por la falta de comunicación no se ha logrado desarrollar y formar un Sistema Administrativo de Información, por lo -- que la información que existe en cada pequeño archivo, no se aprovecha el máximo, y mucha de ella se desconoce.

Si existiera una buena administración de la información no habría en cada una de las dependencias un archivo individual -- y particular, que trabaja independientemente de los demás, y en --

donde generan y utilizan su propia información. Con lo que se restringe al máximo su difusión y utilización, y se muestra las deficiencias que existen en la forma en que se maneja, hasta el momento la información en el Municipio de Puebla.

El Archivo General del Ayuntamiento de Puebla, es el lugar donde se debería de concentrar toda la información generada o utilizada por las unidades administrativas que lo forman. La actual administración, o forma en que se maneja la información limita y dificulta su uso, y aunque cuenta con gran cantidad de información esta no está ordenada y se desconoce su contenido.

Con el fin de mejorar la administración pública Municipal de Puebla, sería conveniente implementar un Sistema administrativo de Información que permitiera tener acceso a la información, facilitar el desarrollo de las investigaciones y dar las bases para la toma de decisiones. De esta forma toda la información con que se cuenta redituaría beneficios para la administración pública del Municipio de Puebla, en las investigaciones y en la vida pública del Municipio. Por que se ahorrarían recursos y la calidad de los trabajos sería la óptima y deseada.

### 3.2.- PROBLEMAS EXTERNOS

Se deberá entender como problemas externos a aquellos que se originan fuera de las dependencias públicas del Municipio de Puebla, y con las que él tiene relación. Esos problemas o relaciones deficientes, limitan y dificultan la capacidad administrativa y política del Municipio.

Uno de los problemas externos principales que se manifiestan en la administración pública del Municipio de Puebla, y cuya solución tampoco dependen de ésta, es: las diferencias y contrastes que existen entre los Municipios, tanto cualitativa como cuantitativamente. Aún entre los Municipios que forman parte de una misma Entidad Federativa, en este caso del Estado de Puebla, presentan diferentes características; En cuanto a territorio, población, clima, orografía, así como en lo relacionado con su capacidad económica, y su importancia para el Estado o para el país.

En general la causa de esas diferencias entre los Municipios, se deben a que cada uno de los Congresos Estatales establecen en su Constitución Política las normas o cualidades que deben cubrir los Municipios para que se les considere como tal. Y en ocasiones establecen diferentes lineamientos para aquellos Municipios que representan gran importancia para la

Entidad Federativa\*.

Los municipios que forman parte del Estado de Puebla tienen diferencias, también, en cuanto a su organización, ya que la Ley Orgánica Municipal establece diferencias entre el Municipio de Puebla y los demás Municipios como son:

- 1.- En la Ley Orgánica Municipal de 1974, se estableció que en el Municipio de Puebla existirían trece regidores, mientras que los Ayuntamientos de los demás Municipios que pertenecen al Estado de Puebla, sólo se formarían por siete regidores. La Ley Orgánica Municipal de 1984, hay cambios, ya que los regidores destinados para el Municipio de Puebla, aumentaron a quince, en los demás, se hizo otra división, y en unos se establece que los regidores serán nueve, y siete para los Municipios más pequeños.
- 2.- También se establece, la Ley Orgánica Municipal de 1984, que en el Municipio de Puebla, puede haber cinco regidores más por representación proporcional, y para los demás Municipios se definió que tres y dos regidores más podrían integrar el Ayuntamiento, electos por representación proporcional.

Estas diferencias generan jerarquías o grados de importancia entre los mismos Municipios. En el Estado de Puebla, el Municipio de Puebla, se considera como el más importante, tanto

---

\* En el Estado de Puebla, el Municipio de Puebla cuenta con una Ley de Ingresos que se hizo sólo para él, y existe otra Ley de Ingresos para los otros 216 Municipios del Edo. de Puebla.

en lo económico, político, como en lo territorial. Tal es la importancia del Municipio de Puebla, pero en ella se excluye al Municipio de Puebla, para el que se creó la Ley de Ingresos específica de este Municipio.

Son esas diferencias, que existen entre los Municipios que forman parte de un mismo Estado, por lo que la comunicación y relación que existe entre los Municipios es mínima, aunque no se da como entes iguales, sino como unidades que tienen un diferente nivel jerárquico, mayor poder y capacidad de decisión. Y para poder limar esas diferencias, sería necesario aplicar la política de Desarrollo Municipal Integral, que se ha instrumentado en el Plan Nacional de Desarrollo.

Es necesario limar las diferencias que existen entre los Municipios, y la forma en que se han organizado, para poder cumplir con los objetivos planteados, como prioritarios para la política del Gobierno Federal actual. Con ello se lograría alcanzar un mayor desarrollo para todo el país.

2.- Otro problema que se desarrolla en el Municipio de Puebla, como en otros Municipios, es generado por los gobiernos de las Entidades Federativas y el Federal, y se manifiesta por la gran participación que tienen en la economía del Municipio.

A lo largo del estudio que se ha hecho, en el presente trabajo, se ha podido detectar el considerable aumento de las participaciones federales y estatales, dentro de

los ingresos Municipales, sobre todo en las últimas administraciones. Esto ha generado, que la ayuda que proporcionaron al principio, ahora es el principal apoyo financiero del Gobierno Municipal.

Este incremento de las participaciones de los Gobiernos Federal y Estatal, limita la autonomía económica y genera una mayor dependencia política, en el Gobierno Municipal de Puebla. La dependencia económica fomenta la centralización del poder en los otros dos niveles de gobierno, - en el Federal y Estatal. Restándole importancia, y limitando el campo de acción del Gobierno Municipal. .

Para que los gobiernos Municipales, en México, puedan recobrar su autonomía económica y política, sería necesario instrumentar políticas fiscales que permitan, a la administración pública del Municipio, obtener mayores ingresos, y que al mismo tiempo se fomenten las actividades productivas, para que se obtengan mayores ingresos por la vía tributaria.

En el Municipio de Puebla, sería conveniente hacer - una revisión a la política tributaria, actualizar las tarifas, lo cual daría como resultado la obtención de mayores ingresos propios.

## CONCLUSIONES

En este capítulo se ha expuesto los problemas principales que se reflejan en la Administración Pública Municipal de Puebla, por deficiencias de esa propia administración pública, o bien por factores que son externos a las dependencias públicas del Municipio. Es por ello, que aquí, más que conclusiones, se hace una recopilación de los problemas antes mencionados.

Los problemas que se generan por factores internos al Municipio de Puebla, y en particular a su administración pública son:

- 1.- Falta de planeación en su organización administrativa, por lo que cada nueva administración cambia la estructura orgánica del Municipio de Puebla, sin tener en cuenta las necesidades y sin retomar las experiencias de las administraciones anteriores. Es decir, no analizan las deficiencias que se han presentado ya en las administraciones anteriores; ni se da continuidad a los proyectos inconclusos, de las administraciones anteriores, lo que genera desperdicio de recur

sos y no se llegan a los objetivos establecidos.

Por consiguiente en las últimas cinco administraciones y períodos gubernamentales del Municipio de Puebla, incluyendo la actual, las reestructuraciones administrativas que han efectuado, no responden a las necesidades del Municipio, ni representan la solución a los problemas que ha habido en esas administraciones. Las reestructuraciones administrativas han generado unidades administrativas, que no tienen una base jurídica, que determine sus atribuciones, ni se establecen sus objetivos, por lo que no se justifican su razón de ser.

- 2.- El crecimiento desmedido de las dependencias administrativas que forman parte del Municipio de Puebla, han originado que no se usen en forma adecuada ni se optimicen los recursos públicos, con que cuenta ese Municipio. Ya que las funciones que se les asignan a esas dependencias, ni siquiera están definidas o establecidas. Por lo cual existen algunas dependencias que ejercen funciones similares, originando que haya duplicidad de funciones, en cambio, en otras por falta de recursos no se pueden cumplir los objetivos, porque las funciones y actividades no se realizan en el lugar y tiempo adecuado.
- 3.- Con todos los cambios y desarrollo que ha presentado la estructura orgánica que representa a la administración pública Municipal de Puebla, no ha tenido como fin el crear - --

empleos, lo que ha ocasionado el mal uso de los recursos, además existen una falta de normas que establezcan criterios para la utilización de los mismos.

4.- La misma Ley faculta al presidente Municipal para nombrar y remover a los empleados y funcionarios públicos considerados como de confianza, que según la Ley de los Trabajadores al Servicio del Ayuntamiento de Puebla, gran parte de los puestos están considerados como de confianza. Lo que origina que el Presidente Municipal tenga un control absoluto sobre los nombramientos de esos empleados y funcionarios públicos. También fomenta los casos en que, no siempre se ha nombrado a los empleados o funcionarios más aptos y capacitados, para los puestos municipales, ya que el presidente Municipal es quien establece los lineamientos y criterios, o políticas que se deben de seguir para la designación del personal público del Municipio de Puebla.

5.- El problema que se manifiesta, en lo relacionado con los recursos financieros, es la falta de una distribución planeada de los mismos. Ya que se ha manifestado, desde 1974-1984, gran desproporción en la asignación de los recursos, demostrando preferencia política y económica hacia ciertas dependencias administrativas del Municipio de Puebla, que de ninguna manera desempeñan funciones que puedan considerarse como prioritarias. Teniendo en cuenta que se consideran como funciones prioritarias de la administración pública municipi-

pal de Puebla, aquellas cuyo objetivo es satisfacer las necesidades de la comunidad que integre a ese Municipio. Sería conveniente hacer un análisis de las funciones que deben de realizar cada una de las dependencias administrativas y darles la importancia jerárquica que requieren, para que la administración pública del Municipio de Puebla sea eficiente y eficaz.

6.- Otro problema que existe en el Municipio de Puebla, es la falta de inventarios de los bienes muebles e inmuebles que forman parte del patrimonio Municipal de Puebla, lo cual origina el desconocimiento de ese patrimonio, y fomenta la apropiación (robo), de terceros, de los bienes muebles, y provoca perjuicios a la cuenta pública del Municipio de Puebla. Es necesario llevar un control del uso y destino que se le dan a los bienes muebles e inmuebles del Municipio con ello se evitarían los "robos", y la compra de materiales que no son necesarios para la ejecución de las funciones administrativas que se les han encomendado a cada dependencia pública del Municipio de Puebla.

7.- Desde 1972 a la fecha, de acuerdo con el estudio que se ha hecho en el presente trabajo, es notoria la falta de un Sistema Administrativo de Información que satisfaga las necesidades de información de todas las unidades administrativas que han formado parte del Municipio de Puebla. La carencia de este sistema no ha permitido utilizar toda la in

formación con que cuentan dichas unidades. Ya que existen y han existido pequeños archivos independientes, en cada una de las unidades, y no se ha logrado establecer comunicación y coordinación entre esos pequeños entes, para lograr la creación de un sólo archivo que desarrolle las funciones del Sistema Administrativo de Información Único, para el Municipio de Puebla.

Para poder resolver el problema de la falta de información en las unidades administrativas del Municipio de Puebla sería conveniente instrumentar un Sistema Administrativo de Información, al que tuvieran acceso todas las dependencias públicas del Municipio, y que permitiera utilizar toda la información con que se contara, por un número mayor de usuarios, además se ahorrarían recursos. Con ese incremento en el uso de la información se generarían mayores beneficios, y se ahorrarían recursos, por que se evitaría la formación de "Sistemas Administrativos de Información" independientes en cada unidad.

En cuanto a los problemas, cuyo origen es externo al Municipio de Puebla, y a su administración pública, destacan los siguientes:

- 1.- Las diferencias cualitativas y cuantitativas que se dan entre Municipios, y aún entre aquellos que forman parte de una misma entidad federativa. Los gobiernos Estatales y el Gobierno Federal debería de tratar de limar y reducir esas

diferencias, que en ocasiones fomentan rivalidad o mayor poder de unos Municipios, el cual ejercen sobre los Municipios más pobres . Se deberían establecer las características esenciales, que todo Municipio debe tener, como mínimo, y establecer, también límites a estos Gobiernos, para que sus cualidades no muestren desproporción entre cada uno de esos Municipios. Este problema se genera fuera del ámbito de acción de los gobiernos Municipales, y su solución tampoco depende de ellos, sino de los otros dos niveles de Gobierno, el Estatal y el Federal.

- 2.- Por otra parte, el incremento de la dependencia del Municipio de Puebla, hacia los ingresos obtenidos por concepto de las participaciones del Gobierno del Estado y de la Federación, crea límites en el ejercicio de la economía y política del Municipio de Puebla. Ya que se establece una dependencia económica y participación en la vida política del Municipio, por parte de los otros niveles de gobierno.

La necesidad que tiene el Gobierno Municipal de Puebla, de recurrir a las participaciones económicas del Gobierno-Estado y de la Federación, se evitaría si se revisará la política tributaria, con el objeto de obtener nuevas fuentes de ingresos propios, actualizando las tarifas sobre todo en los derechos y aprovechamientos, Por otro lado se tendría - que revisar la aplicación del presupuesto, y destinar los recursos hacia las áreas prioritarias, para evitar el desperdicio de esos recursos y obtener mejores resultados. Con

la revisión interna de la administración pública del Municipio de Puebla se podría corregir deficiencias, y se lograría un uso racional y óptimo de los recursos, lo que - llevaría a reducir el porcentaje que tienen las participaciones del Gobierno del Estado y de la Federación en los ingresos del Municipio. Si esto se lograra entonces se estarían creando las bases para un real fortalecimiento municipal , no solo en Puebla, sino en otros Municipios que forman parte del Estado de Puebla, y de la Nación.

**CAPITULO 4**  
**COORDINACION DE RECURSOS PUBLICOS**  
**EN EL MUNICIPIO DE PUEBLA**  
**(propuesta)**

#### CAPITULO 4

##### COORDINACION DE RECURSOS PUBLICOS

##### EN EL MUNICIPIO DE PUEBLA (propuesta).

"Las tareas de mejoramiento administrativo son, sin lugar a duda, una acción fundamental para que la Administración Pública pueda proporcionar adecuadamente los servicios a que tiene derecho la comunidad que le dió origen.

Cualquiera que sea el nivel de Gobierno Federal, Estatal o Municipal, cualquiera que sea la actividad desempeñada... el aparato gubernamental deberá ser eficiente, o sea aprovechar al máximo sus recursos, para que de manera eficaz se alcance el objetivo propuesto"<sup>(1)</sup>.

Y es con el fin de mejorar la Administración Pública del Municipio de Puebla, de hacerla eficiente para que pueda satisfacer las necesidades de su comunidad, que se propone la --- creación de la Coordinación de Recursos Públicos. Unidad administrativa que tiene como fin racionalizar y optimizar el uso - de los recursos públicos en el Municipio de Puebla.

---

(1).- Camarena Navarro, Francisco J. "Las Unidades de Organización y Métodos en el Proceso de Reforma Administrativa en México. RAP. 31-32.

La creación de la Coordinación de Recursos Públicos genera la necesidad de reestructurar la organización, de la administración pública en el Municipio de Puebla. Por lo que también se propone la reestructuración administrativa para dicho Municipio.

Durante el período administrativo, 1984-1986, que se encuentra funcionando actualmente, cuenta con:

- El Ayuntamiento se integra por el cuerpo Edificio y la sindicatura, órganos que en la propuesta no sufren ningún cambio.
- La Presidencia Municipal tiene: una secretaría general, la contraloría y organismos auxiliares que dependen directamente del presidente municipal. Estos órganos administrativos tampoco varían en la propuesta que aquí se hace.

Entre las principales diferencias que existen entre la estructura orgánica actual de la Administración Pública Municipal en Puebla, comparada con la estructura orgánica que aquí se propone encontramos:

1.- El número de unidades administrativas que dependen directamente del presidente municipal disminuyen en la propuesta, ya que actualmente cuenta con:

- Dirección de Comunicación Social,
- Secretaría Particular,
- Secretaría Técnica,
- Asesoría,
- Delegados,
- Ayudantía,
- Dirección de Relaciones Públicas, y

- Quejas.

Ocho Órganos administrativos que dependen del presidente municipal, se propone reducirlos a tres, con la reestructuración propuesta, que serían:

- Una Secretaría Particular,
- Archivo y Correspondencia, y
- La Unidad de Información y Quejas\*.

2.- En el presente período administrativo, del Municipio de Puebla, se cuenta con cinco Direcciones Generales, que son:

- Dirección de Gobierno,
- Tesorería,
- Dirección de Desarrollo Urbano y Ecología,
- Dirección de Desarrollo Económico, y
- Dirección de Desarrollo Comunitario.

Con la propuesta se contempla la posibilidad de que sean sólo, fusionando la Dirección General de Desarrollo Económico, con la Dirección General de Desarrollo Comunitario, quedando entonces como sigue:

- Dirección de Gobierno,
- Coordinación Administrativa de Recursos Públicos,
- Dirección de Desarrollo Urbano y Ecología,
- Dirección de Desarrollo Económico y Comunitario.

---

\* NOTA: Las funciones de cada unidad se mencionaran más adelante.

Cada una de estas cuatro Direcciones Generales, que forman parte de la propuesta, estarían compuestas unicamente por subdirecciones, ya que no se incluye la existencia de las Direcciones de Area que existen ahora en la administración pública Municipal de Puebla.

Dentro de la estructura orgánica que forma la administración pública del Municipio de Puebla, existen 57 Departamentos, con la propuesta se reducirían a sólo 11 Departamentos, -- que se distribuirían de la forma que se presenta a continuación:

- Para la Dirección de Gobernación\*

- Departamento de Gobierno,
- Departamento de Relaciones Públicas, y
- Juzgados Calificadores.

- Coordinación Administrativa de Recursos Públicos;

- Tesorería Municipal, (que se encargaría de los recursos financieros),
- Administración de Recursos Humanos, y
- Administración de Recursos Materiales.

- Dirección de Desarrollo Urbano y Ecología:

- Departamento de Planificación Urbana,
- Departamento de Obras, y
- Departamento de Servicios Públicos.

---

\* NOTA: Ver Organogramas de la administración pública municipal en Puebla, que existe en la actualidad, y el que ejemplifica la estructura orgánica de la PROPUESTA que se hace en el presente capítulo.

- Dirección de Desarrollo Económico y Comunitario:

- Departamento de Desarrollo Económico, y
- Departamento de Desarrollo Comunitario,

Si se compara la estructura orgánica actual, con que cuenta y forma la Administración Pública del Municipio de Puebla, con la que aquí se propone, se puede observar la gran diferencia como se ejemplifica con los organogramas de las dos páginas siguientes.

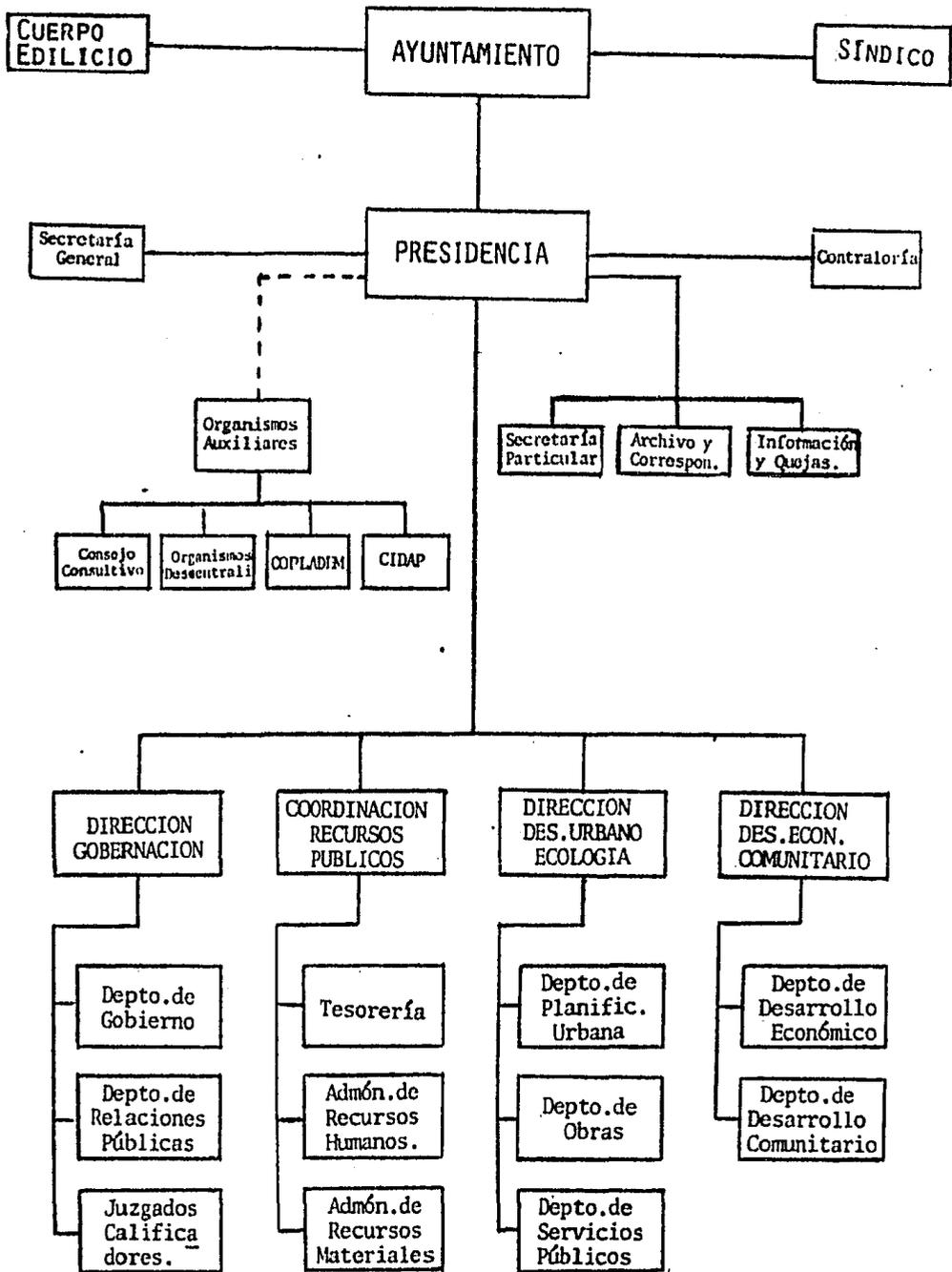
Es importante destacar que la reestructuración administrativa que aquí se propone, tiene como fin optimizar los recursos con que cuenta el Municipio de Puebla, para poder realizar las funciones que tiene encomendadas su administración pública. También ayudaría a delimitar las funciones y actividades de cada unidad administrativa, que forme parte de ella, con lo que se evitarían desperdicio de recursos o duplicidad de funciones.

Con la propuesta de reestructuración administrativa para el Municipio de Puebla, se suprimirían gran cantidad de unidades administrativas que existen en la administración pública actual, 1984-1986. Lo que se debe a que algunas unidades no justifican su creación, ya que las funciones que les fueron asignadas no son prioritarias, y además las contemplan de antemano otra Unidad. Como sería el caso de la Dirección de General de Desarrollo Económico, que ni siquiera cuenta con los recursos humanos necesarios para alcanzar las metas y objetivos fijados cuando fue creada.



PROPUESTA

REESTRUCTURACION ADMINISTRATIVA



ESTRUCTURA ORGANICA  
PARA LA PROPUESTA  
DE REESTRUCTURACION ADMINISTRATIVA

I.- Ayuntamiento.

I.I.- Cuerpo Edilicio.

I.II.- Síndico.

1.- PRESIDENTE MUNICIPAL.

a.- Secretaría General.

b.- Contraloría.

c.- Organismos Auxiliares:

- Consejo Consultivo.

- Organismos Descentralizados.

- COPLADEM.

- CIDAP.

d.- Organos de la Presidencia.

- Secretaría Particular.

- Archivo.

- Información y Quejas.

1.1.- Dirección de Gobierno.

1.1.1.- Departamento de Gobierno.

- Registro de extranjería.

- Junta de reclutamiento.

- Médico legal.

1.1.2.- Departamento de Relaciones Públicas.

- Relaciones públicas.
- Prensa y Difusión.

1.1.3.- Juzgados Calificadores.

- Juzgado Calificador No. 1.
- Juzgado Calificador No. 2.
- Juzgado Calificador No. 3.

1.2.- Coordinación Administrativa de Recursos Públicos.

1.2.1.- Tesorería Municipal.

- Ingresos.
- Egresos.
- Informática.

1.2.2.- Administración de Recursos Humanos.

- Admisión y empleo.
- Capacitación y desarrollo.
- Remuneraciones.
- Relaciones laborales.

1.2.3.- Administración de Recursos Materiales.

- Bienes muebles.
- Bienes inmuebles.
- Servicios generales.

1.3.- Dirección de Desarrollo Urbano y Ecología.

1.3.1.- Departamento de Planificación Urbana.

- Usos del suelo.
- Ecología.
- Planificación urbana.

1.3.2.- Departamento de Obras.

- Construcción.
- Costos y contratación.

1.3.3.- Departamento de Servicios Públicos.

- Alumbrado.
- Agua potable.
- Drenaje y alcantarillado.
- Cementerios.
- Parques y jardines.
- Limpia.
- Mercados.
- Bomberos.

1.4.- Dirección de Desarrollo Económico y Comunitario.

1.4.1.- Departamento de Desarrollo Económico.

- Fomento agropecuario, forestal y pesca.
- Fomento industrial, comercial y turístico.

1.4.2.- Departamento de Desarrollo Comunitario.

- Desarrollo social
- Desarrollo cultural y deportivo.
- Procuraduría de colonias.

## FUNCIONES \*

Las funciones principales de cada una de las unidades administrativas que componen la estructura orgánica de la propuesta de reestructuración administrativa para el Municipio de Puebla, serían las que a continuación se mencionan:

I.- Ayuntamiento: Representará al Poder Legislativo en el Gobierno Municipal. Está integrado por 15 regidores y un síndico, en el Municipio de Puebla.

I.I.- Cuerpo Edilicio: Se forma por los 15 regidores, de acuerdo con la Ley Orgánica Municipal de Puebla de 1984.

Forman seis comisiones permanentes, que son:

- Comisión de Hacienda,
- Comisión de Gobernación y Policía,
- Comisión de Industria, Comercio, Agricultura y Ganadería.
- Comisión de Obras y Servicios Públicos.
- Comisión de Salubridad y Asistencia,
- Comisión de Educación Pública, Actividades Culturales, Deportivas y Sociales.

Estas comisiones se integran por dos o más regidores, y ellos se encargan de los asuntos relacionados con su área.

---

\* NOTA: De acuerdo con lo establecido en la Ley Orgánica Municipal de Puebla, de marzo de 1984 y sus reformas, de octubre del mismo año.

I.II.- Síndico: Representa jurídicamente al Ayuntamiento, --- entre sus funciones destaca el contestar el informe de labores del Presidente Municipal, cada año, además se encarga de vigilar la -- aplicación del presupuesto.

1.- PRESIDENTE MUNICIPAL:

El presidente municipal es el encargado de r representar el poder ejecutivo dentro del Mu nicipio de Puebla. Tiene gran poder político administrativo, ya que, como lo establecen - las leyes, tienen la facultad de nombrar y r remover al personal de confianza. Es el en-- cargado de hacer cumplir las leyes y regla-- mentos; forma parte del Ayuntamiento y se le conoce como primer regidor.

- Se encarga del inventario de los bienes mu nicipales,

- Dirige y vigila el funcionamiento de los - servicios públicos,

- Vigila la aplicación del presupuesto y con trola la hacienda pública. Estas son sus fun ciones principales.

a.- Contraloría:

Se creó con las reformas a la Ley Orgánica - Municipal de 1984, de octubre de 1984, es un- órgano que se encarga del

- Control y evaluación de las unidades administrativas,
- Vigila el presupuesto,
- Realiza auditorías
- Lleva a cabo el seguimiento de programas,
- Establece responsabilidad a los funcionarios públicos que lo ameriten.

c.- Organismos Auxiliares:

Dentro de los organismos auxiliares de la presidencia municipal de Puebla, se incluye a:

- El Consejo Consultivo, que se encargará de lograr la participación de la comunidad en la administración pública municipal.
- Los Organismos Descentralizados, que tienen personalidad jurídica y patrimonio propio, se relacionan indirectamente con el presidente municipal.
- COPLADEM, es la coordinación de planes para el desarrollo municipal, que se encarga de proponer y crear proyectos enfocados al mejoramiento municipal, y de resolver algunos de los problemas que existen en el Municipio de Puebla.

d.- Organos de La Presidencia:

Los órganos de la presidencia son unidades administrativas que dependen directamente del

presidente Municipal y entre ellos se  
tran:

- La Secretaría Particular, que turna los asuntos a cada una de las dependencias, de acuerdo con su área de competencia.
- La Unidad de Información y Quejas, se encarga de dar orientación al público y a toda la comunidad, les indica el lugar al que se deben de dirigir para resolver sus problemas.- Es a través de ella como se captan las quejas que tengan los usuarios, con relación a las Unidades administrativas que integran la Administración pública municipal de Puebla\*.

Las Direcciones Generales que integran la estructura orgánica propuesta en el presente trabajo, desempeñaría las siguientes funciones:

1.1.- Dirección de Gobernación.

Para su funcionamiento, la Dirección de Gobernación se dividirá en tres departamentos, que se denominarán:

- 1.1.1.- Departamento de Gobierno: que se encargará del Registro de Etranjería, de la Junta de Reclutamiento y de las actividades relacionadas con la Medicina Legal.

---

\*NOTA: Estos órganos administrativos ya existen en la administración pública actual, 1984-1986, cuyo presidente municipal es el Profr. Jorge Murad M.

1.1.2.- Departamento de Relaciones Públicas: será el encargado de establecer relaciones con otros municipios, con el gobierno Estatal y con la Federación, también las relaciones de tipo diplomático, con los visitantes distinguidos del Municipio de Puebla. Además difundirá y dará a conocer, a la población las actividades realizadas por el gobierno Municipal, así como sus proyectos a realizar.

1.1.3.- Juzgados Calificadores: donde se engloba a los tres -- Juzgados Calificadores que existen actualmente.

## 1.2.- Coordinación Administrativa de Recursos Públicos\* (propuesta).

La Coordinación Administrativa de Recursos Públicos es la propuesta principal de este capítulo, por ello se tratará de forma específica en la segunda parte del mismo. Ya que es la Unidad Administrativa que se encargará de la administración y coordinación de los recursos públicos en el Municipio de Puebla, y tiene como fin darles un uso reaccional, así como su optimización.

Aquí sólo mencionaremos, que esta Coordinación se integrará por tres departamentos, y cada uno de ello se encargará de la administración de un recurso público, como son:

---

\* NOTA: En ninguno de los períodos administrativos que aquí se han estudiado, de 1972 a 1984, ha existido una unidad administrativa como esta, en el Municipio de Puebla.

- 1.2.1.- Tesorería: que se encargaría de los recursos financieros.
- 1.2.2.- Recursos Humanos: se ocuparía de todo lo relacionado con el personal público.
- 1.2.3.- Recursos Materiales: aquí se administrarían los bienes muebles e inmuebles, que forman parte del patrimonio municipal de Puebla.

Aunque aparentemente los recursos de información no -- tengan relación directa con estos Departamentos, su relación = es inevitable e indispensable para el buen funcionamiento, no sólo de estos Departamentos, sino para todas las unidades admnistrativas que forman parte de la Administración Pública del Municipio de Puebla, Por ello se propone la creación de un Signamento Administrativo de Información\*, cuyo centro de informa--- ción sería el Archivo General del Ayuntamiento de Puebla, al - que pueden tener acceso todas las dependencias municipales.

Con la creación del Sistema Administrativo de Infor- mación que aquí se propone, se trata de resolver los problemas y necesidades de información de todas las unidades administra- tivas que forman parte del Municipio de Puebla. Además se pro- curaría que la información que se recibiera, se procesara y se

---

\* NOTA: En la actualida no existe un Sistema Administrativo de Información, integrado o único, que de servicio a to- das las dependencias administrativas que forman parte- del Municipio de Puebla.

difundiera a todas las dependencias que pudieran aprovechar -- esa información, dándole mayor utilidad, y se evitaría la formación o crecimiento del archivo muerto\*

1.3.- Dirección de Desarrollo Urbano y  
Ecología\*\*

Se propone que la Dirección de Desarrollo Urbano y Ecología se divida en tres Departamentos, en lugar de tres Direcciones de Area, como se estructura en la presente administración pública del Municipio de Puebla. Esos tres Departamentos serían:

1.3.1.- El Departamento de Planificación Urbana: que se encargaría de los proyectos relacionados con la planificación urbana, de ecología municipal y de los usos que se le den al suelo del Municipio de Puebla.

1.3.2.- El Departamento de Obras: sería el encargado de la Construcción de obras públicas, de la determinación de los Costos, que estas implicarían, y de la contratación -- y acuerdos con las compañías constructoras, para la realización de alguna obra que no pueda realizar la -- propia administración pública municipal de Puebla, a -- través de sus dependencias administrativas.

---

\* NOTA: Ver en la parte del Sistema Administrativo de Información, la situación actual y su comparación, con lo que se propone, para la creación de ese Sistema en el Municipio de Puebla.

\*\*NOTA: Ya existe, su cambio es en cuanto a los niveles jerárquicos.

1.3.3.- El Departamento de Servicios Públicos: tendría a su cargo la satisfacción de las necesidades de la comunidad, en lo referente a los servicios públicos que ahora presta el gobierno municipal de Puebla, como son: Alumbrado, Agua Potable, Drenaje y Alcantarillado, Cementerios, Parques y Jardines, Limpia, Mercados, y Bomberos.

1.4.- Dirección de Desarrollo Económico y  
Comunitario\*.

Durante la presente investigación se detectaron deficiencias, en cuanto la estructura orgánica de la Dirección General de Desarrollo Económico. Ya que cuenta con once unidades administrativas que van de los Departamentos a la Dirección General, y unicamente dispone de 27 empleados. Por lo que en el capítulo anterior mencionamos, que no son ni tres personas las que trabajan en cada una de esas unidades. Por consiguiente no tienen la capacidad, necesaria en cuanto a recursos humanos, para poder cumplir con las funciones que se les han asignado. Y como una solución a ese problema, aquí se propone la fusión de esta Dirección, la Dirección General de Desarrollo Económico, con la Dirección General de Desarrollo Comunitario, con que cuenta ahora el Municipio de Puebla para su administración.

---

\* NOTA: En el presente periodo administrativo, 1984-1986, son dos Direcciones Generales, que forman parte de la Administración pública municipal de Puebla.

Con la propuesta, de la fusión de esas dos Direcció--  
nes y la creación de la Dirección de Desarrollo Económico y Co-  
munitario, se tratá de que los recursos de que disponen, se dis-  
tribuyan entre las unidades administrativas que conformarían --  
esa Dirección. Esto es encauzar esos recursos hacia el logro de  
los objetivos establecidos, y evitar el desperdicio de ellos.

La Dirección de Desarrollo Económico y Comunitario, -  
quedaría integrada de la siguiente forma:

- 1.4.1.- Departamento de Desarrollo Económico: que se destinaría  
al fomento de las actividades productivas, como son: la  
industria, el comercio, y el turismo, en el Municipio -  
de Puebla. Así mismo, se encargarían del desarrollo ---  
agropecuario, forestal y la pesca..
- 1.4.2.- Departamento de Desarrollo Comunitario: que tendría co  
mo funciones principales: el desarrollo social, cultu--  
ral y deportivo de la población municipal, además exis-  
tiría, dentro de él, una Procuraduría de Colonias, que-  
daría asistencia a las colonias, en lo relacionado con-  
el desarrollo de su comunidad.

Como reestructuración orgánica, que se propone, se --  
trata de satisfacer las necesidades de la población, sin tener-  
que acrecentar o aumentar las unidades administrativas que ya -  
existen en el Municipio de Puebla. Pero ello no implica, de nin-  
guna manera, reducir la capacidad de empleo que tienen las uni-  
dades, más aún, de lo que se trata es que el trabajo se realice  
con los mayores resultados posibles.

Aún la Coordinación Administrativa de Recursos Públicos, que se propone crear, utilizaría los mismos recursos de que se dispone, los establecidos por el presupuesto, para poder funcionar. Pues sólo se requiere de una redistribución de los mismos, evitando gastos innecesarios y obteniendo los mayores rendimientos posibles.

#### 4.1.- OBJETIVO

La propuesta de reestructuración administrativa, para el Municipio de Puebla, tiene como fin reducir el número de unidades administrativas, es decir, evitar el crecimiento constante de la estructura orgánica que representa a la administración pública municipal de Puebla.

En esa propuesta de reestructuración administrativa se hace mención, para la administración de los recursos públicos, de la creación de la Coordinación Administrativa de Recursos Públicos, cuyo objetivo sería:

**OBJETIVO:** Satisfacer las necesidades, de las unidades administrativas que forman parte de la administración pública Municipal de Puebla, en el lugar, tiempo y cantidad requerida, para que puedan cumplir con las funciones que se les han asignado. Por consiguiente dar un uso racional y óptimo de sus recursos, dando mejor solución a las demandas de la comunidad.

#### 4.2.- ESTRUCTURA ORGANICA

La Coordinación Administrativa de Recursos Públicos,- según la propuesta, estaría compuesta de las siguientes unidades administrativas:

##### 1.- Coordinación Administrativa de Recursos Públicos.

###### 1.1.- Tesorería Municipal.

- Ingresos.
- Egresos.
- Informática.

###### 1.2.- Administración de Recursos Humanos.

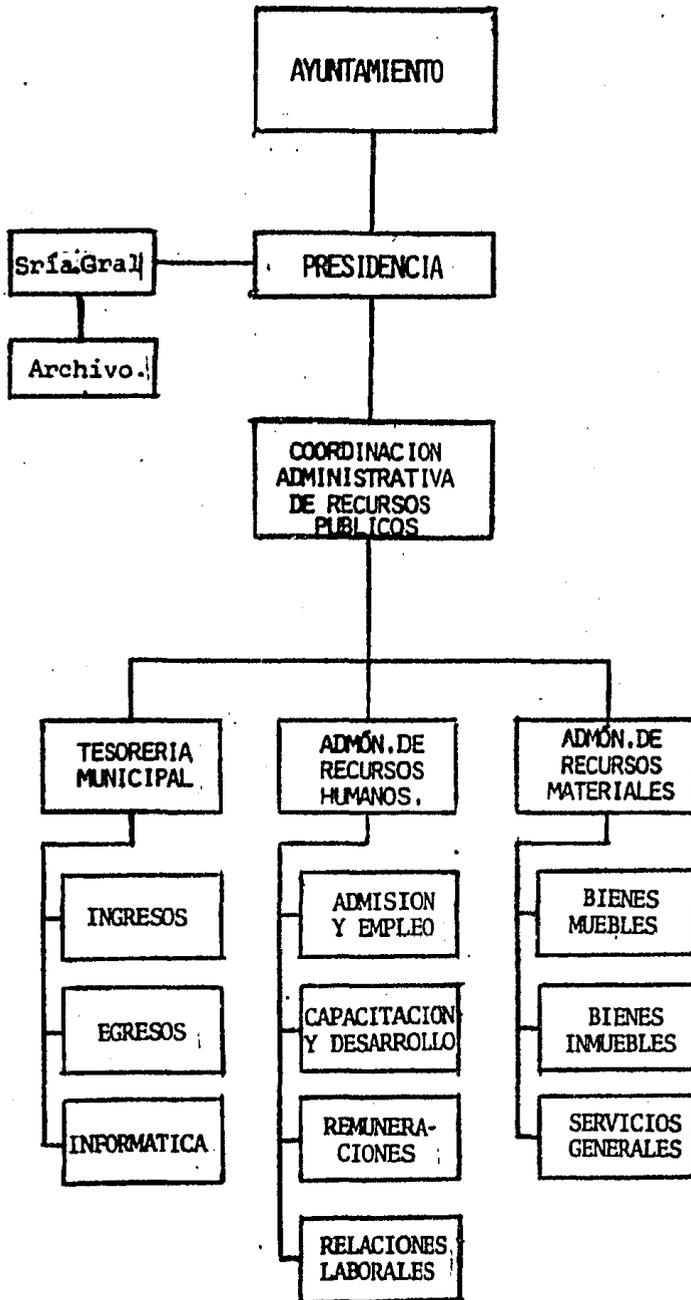
- Admisión y Empleo.
- Capacitación y Desarrollo.
- Remuneraciones.
- Relaciones Laborales.

###### 1.3.- Administración de Recursos Materiales.

- Bienes Muebles.
- Bienes Inmuebles.
- Servicios Generales.

(propuesta)

COORDINACION ADMINISTRATIVA DE RECURSOS PUBLICOS



#### 4.3.- FUNCIONES E INTEGRACION

La Coordinación Administrativa de Recursos Públicos-- para el Municipio de Puebla, realizaría las siguientes funcio-- nes, sirviendose de las técnicas administrativas que se propo-- nen para cada unidad administrativa que la componen:

##### Coordinación Administrativa de Recursos Públicos

Todas las unidades administrativas que conformarían - la Coordinación Administrativa de Recursos Públicos, -tendrán -- interrelación, como elementos que forman parte de un mismo siste-- ma. Siendo esta la función principal de la Coordinación, la de-- establecer la interdependencia entre los subsistemas que la for-- man. Además será la encargada de vigilar el buen funcionamiento de todas sus unidades.

##### 1.- Tesorería Municipal.

La tesorería municipal se encargaría de los recursos-- financieros, es decir, de la hacienda pública del Municipio de Puebla, por ello tendría a su cargo\*:

---

\* Según lo establecido en la Ley Orgánica Municipal de Puebla - de 1984.

- Control de Ingresos,
- Elaboración del Presupuesto de Egresos,
- Vigilar el ejercicio presupuestal,
- Llevar la contabilidad municipal,
- Crear un catálogo de cuentas, en el que se controle el activo fijo y el circulante, así como el patrimonio municipal, los ingresos, los egresos y demás operaciones financieras que realice cualquier dependencia pública en el Municipio de Puebla.
- Llevar un libro diario donde se asienten todas las transacciones financieras de forma diaria.
- Realizará un corte de caja semanario y otro mensual.
- Comparará los resultados esperados con los resultados obtenidos, en la aplicación semanal y mensual, del presupuesto, esto con el fin de llevar un control de las actividades, y poder corregir posibles desviaciones. De acuerdo con lo programado, se hará una evaluación mensual, tanto de los ingresos como de los egresos municipales.

La tesorería Municipal estaría dividida en tres oficinas, a las que se les destinarán la administración de: los Ingresos, los Egresos, y del procesamiento de datos, con una oficina de Informática.

INGRESOS: Los ingresos propios, principales para la hacienda pública del Municipio de Puebla, de acuerdo con la Ley de Ingresos Municipal de Puebla, serían:

- Los Derechos, que como ya se ha mencionado, son las contraprestaciones requeridas por el poder público, en pago de servicios de carácter administrativo prestados por él. En este caso, el poder público es el Municipio de Puebla (su gobierno). La contraprestación, tiene como característica principal el ser inmediata.

- Los Productos son los ingresos captados por actividades que no corresponden a las consideradas como de derecho público, y que son transferidas a los particulares.

- Los Aprovechamientos con todos los ingresos considerados como rezagos, es decir, las multas y los gastos por ejecución.

- Los Impuestos, que representan para el Gobierno Federal la principal fuente de ingresos, para el Municipio, y en este caso el de Puebla, su participación es mínima, en el total de los ingresos obtenidos anualmente. Son prestaciones en dinero o en especie que el Estado fija con carácter obligatorio y de manera unilateral, en los términos que marca la Ley.

- Las Participaciones, que si bien se consideran como ingresos propios del Municipio, en Puebla representan para la administración pública actual, la principal fuente de ingresos. Las participaciones son el porcentaje que el Gobierno del Estado o de la Federación confiere al Municipio, por el cobro de algún impuesto de carácter Estatal o Federal, según el caso.

- Otra fuente de ingresos para los Municipios son los subsidios, que no son otra cosa que el dinero o presupuesto que concede el Estado y la Federación para el desarrollo Municipal.

En sí, la oficina de ingresos se encargaría de la -- captación de los ingresos, para lo cual elaboraría un padrón = fiscal, con el objeto de evitar las evasiones o transferencias de obligaciones fiscales. Rendiría, además, un informe semanal de los ingresos, y emitiría recibos a los contribuyentes.

EGRESOS: La oficina de egresos de la Tesorería Municipal, se- encargaría de:

- La elaboración del presupuesto anual, para lo cual - solicitaría a cada unidad administrativa que eleborará el suyo esta oficina se encargaría de concentrar la información de los proyectos de presupuesto, y hacer uno general para el Muni-- cipio, y lo entregaría al Presidente Municipal. Este a su vez lo presentaría ante el Ayuntamiento, para su autorización.

- Llevaría la contabilidad del presupuesto, de lo ejer- cido y de lo que falte por ejercer. Definiendo su aplicación y vigilando que ésta sea la correcta. Es decir, que se realicen- las actividades predeterminadas por el mismo presupuesto y los programas, de acuerdo con los lineamientos ya establecidos.

- Con la contabilidad de los egresos se llevaría un -- control que represente las erogaciones que se hagan del erario público.

INFORMATICA : Actualmente en el Municipio de Puebla, la teso- rería Municipal es la única dependencia municipal -- que cuenta con computadora para el procesamiento de- datos. Por ello aquí se propone que:

- Utilizar la computadora para el Sistema Administrati- vo de Información del Municipio de Puebla, en donde no sólo se

guardaría la información de tipo financiero, sino toda la relación con la administración pública municipal de Puebla y del Municipio en General. A esa información tendrían acceso todas las dependencias, funcionarios y demás personas tanto del Municipio como los interesados en ella\*.

## 2.- Administración de Recursos

### Humanos.

El Departamento de Administración de Recursos Humanos que se propone crear, estaría ubicado dentro de la Coordinación Administrativa de Recursos Públicos. Y tendría como objetivo:

Objetivo: Mejorar la administración del personal público del Municipio, así como la motivación, para que desarrollaran sus labores eficiente y eficazmente. Para ello se encargaría del control, desarrollo y dirección de las personas que laboran dentro de las unidades administrativas del Municipio de Puebla.

Sería necesario que en este Departamento defina sus políticas, procedimientos, programas y el presupuesto requerido para lograr su objetivo. Si se logrará su objetivo, entonces el Municipio de Puebla, contaría para su administración -

---

\* Cuando se mencione la forma en que se propone establecer el sistema administrativo de información en el Municipio de Puebla, se mencionará su relación con las demás dependencias administrativas del Municipio.

con el personal más capacitado, y se podrían satisfacer mejor las necesidades de la comunidad, en el momento oportuno.

Las políticas o lineamientos que se proponen para -- que siga este Departamento son:

- Que todos los empleados y funcionarios comprobaran sus conocimientos, con documentos o constancias de estudios y a través de diferentes exámenes, que se establecieran por este mismo Departamento, relacionados con las diferentes áreas de la administración pública del Municipio de Puebla.

Con los procedimientos que se sigan, acordes con las políticas, se contratarían a las personas más capacitadas para el desempeño de las labores administrativas del Municipio de Puebla.

Durante los últimos periodos administrativos, del Municipio de Puebla, se ha destinado la partida más grande, del presupuesto anual, para el pago de servicios personales. Con la propuesta no se generarían cambios, ni implicaría el crecimiento de la plantilla laboral, comparada con la ya existente. Sólo se les capacitaría y se les haría aptos para el desarrollo y cumplimiento de sus funciones.

Se debe recordar, que el personal que se contrate deberá ser el necesario para la realización de los programas y el logro de los objetivos de la administración pública municipal de Puebla. En general la planeación del personal, no se da dentro del sector público, ya que existen muchos trabajadores de base, que son inamovibles, En cambio si es posible planear la contratación de los nuevos servidores públicos, ya sea

por la existencia de vacantes o por la creación de nuevas plazas.

El Departamento de Recursos Humanos, estaría formado por 4 oficinas, cuyas funciones serían:

1.- Admisión: y Empleo, oficina que se encargaría de:

- Requisición del Personal, donde se tendría un control de acuerdo con las personas inscritas en la Bolsa de Trabajo. y que soliciten empleo. Para poder requisitar la relación de las personas más aptas para ocupar la vacante.
- Reclutamiento: función en la que se haría una lista de todas las personas que son aptas para ocupar un puesto, teniendo en cuenta que la Ley de los Trabajadores al Servicio del Municipio de Puebla, establece que todos los empleados pueden entrar en el concurso para ocupar dicha plaza.
- Selección : Deberían de realizar, en todos los niveles, hasta el de Jefes de Oficina, exámenes, tanto de conocimientos generales, como de conocimientos específicos y relacionados con el puesto que se desearía ocupar.
- Contratación: Todos los empleados y funcionarios del Municipio de Puebla, deberían de firmar un contrato en el que se especificarían sus funciones, ingreso mensual, duración del contrato; para que se establezca una relación formal entre el trabajador y la Administración pública del Municipio de Puebla.

- Inducción : A todos los empleados y funcionarios públicos se les debería dar cursos de inducción para que se familiarizarán con la organización administrativa del Municipio de Puebla; que sepan el lugar que ocupan dentro de ella, y su importancia para la misma. También les serviría para saber, que relación tienen con otros empleados o servidores públicos, para poder cumplir con sus funciones y atribuciones.
- Promoción: Todas las plazas vacantes, o de nueva -- creación, se propone, someterlas a concurso; en ellos tendrían derecho a participar tanto los trabajadores municipales, como los personas que desean pasar a -- formar parte del cuerpo laboral del municipio. Esto tiene como finalidad que se dé la plaza a la persona más capacitada y que tenga mayor experiencia.
- Transferencia: En caso de que las dependencias administrativas del Municipio de Puebla, lo requirieran, -- con el objeto de solucionar un problema de tipo -- laboral entre empleados, sería conveniente hacer uso de transferencias. Es decir, reubicar en otra unidad administrativa del Municipio de Puebla, a un empleado, con su mismo puesto, y para solucionar ese problema o porque así lo requiera la propia administración.
- Salida: Cuando un individuo presente su renuncia -- sería necesario hacerle una entrevista, para conocer las razones que lo motivan a salir del cuerpo laboral del Municipio de Puebla.

2.- La Oficina de Capacitación y Desarrollo de Personal tendría como Objetivo:

- Hacer capaz al empleado para que pudiera cumplir con sus funciones.

Quando se adiestra a los empleados, se les está haciendo hábiles y diestros en las actividades que se les han encomendado. Esta oficina entonces se encargaría de dar cursos de capacitación, adiestramiento y desarrollo para el personal público -- del Municipio de Puebla.

Los cursos deberán estar de acuerdo con las actividades que desarrollan, y deberán de ser capaces de fomentar de -- creatividad de los empleados, para que cumplan mejor con sus funciones, en un menor tiempo. También servirían los cursos para disminuir el número de accidentes de trabajo, sobre todo en las áreas donde se realizan actividades de alto riesgo.

Se debería determinar la duración de los cursos, y el nivel al que se destinan. Los cursos no deben de ser permanentes.\*.

3.- Remuneraciones. La oficina de remuneraciones se enfocaría al establecimiento de sueldos y salarios en cada puesto y para cada nivel jerárquico, para la creación de un catálogo de sueldos y salarios, que hasta la fecha no se ha elaborado en el Municipio de Puebla. Por lo que los sueldos son muy variados, aún

---

\* Los cursos que se impartieron en el año de 1984 se enfocaron a los niveles jerárquicos de mandos superiores, sin tener en cuenta que las personas que más los necesitan son las que realizan funciones operativas y de apoyo, de los niveles jerárquicos menores.

entre personas que ocupan puestos similares, es precisamente de lo que se trata, evitar que se disparen los salarios y que se generen diferencias de sueldos entre personas que ocupen puestos o que tengan categorías iguales. Para ello sería necesario hacer una valuación de puestos que permita homogenizar los sueldos y salarios en los puestos de cada nivel jerárquico, de acuerdo -- con la estructura orgánica, propuesta también, para la administración Pública del Municipio de Puebla.

Es evidente que no todas las personas, aunque tengan un puesto similar, trabajen con el mismo entusiasmo y responsabilidad, por ello se debería establecer un sistema calificativo de méritos y premiar de esa forma la disponibilidad en el trabajo, la cooperación, disciplina, puntualidad y habilidad de los empleados y funcionarios que así lo demuestren. Ya que son cualidades que les permiten sobresalir de los demás trabajadores.

La oficina de remuneraciones también se encargaría del control del personal municipal, a través del cual se llevaría un registro de asistencia de cada trabajador, utilizando -- reloj checador o tarjetas de asistencia, como actualmente se -- lleva. La Ley del Los trabajadores al Servicio del Ayuntamiento de Puebla, engloba las sanciones que se deben de establecer en cuanto a la asistencia de los trabajadores.

El control de asistencia ya incluye un control individual acerca de: los permisos económicos, faltas, retardos, vacaciones o días en que se reporten enfermos cada empleado. Todo ésto con el fin de que se determinen los descuentos, de que se compurebe la disponibilidad de los trabajadores y poder promo--

verlos, establecer sus remuneraciones o bien sancionarlos.

Es importante mencionar que los trabajadores del Ayuntamiento de Puebla cuentan con prestaciones, entre las que destacan: aquellas que se les dan en dinero, como la despensa, maternidad, antigüedad, por vacaciones, por concepto de boda, -- aguinaldos, fondo de ahorros. De las cuales la mayoría son establecidas por la Ley Federal del trabajo, y que se respetan, ya que existen y se dan en la actualidad.

Otras prestaciones se dan en especie, como son: los vehículos que se proporcionan a los funcionarios, para los cuales se propone llevar un control más estricto, y que se menciona en la parte de recursos materiales.

4.- Relaciones Laborales. Que es la oficina encargada de las relaciones laborales que tenga el Ayuntamiento con los trabajadores, o con su síndico, relaciones de tipo laboral y cuya base jurídica serían:

- La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, en su artículo 123, apartado "B".
- La Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado.
- La Ley De los Trabajadores al Servicio del Ayuntamiento de -- Puebla.

### 3.- Administración de Recursos

#### Materiales

El Departamento de Administración de Recursos Materiales se encargaría de "la adquisición, el uso, el aprovechamiento, la conservación y la disposición de bienes muebles e inmuebles"<sup>(2)</sup>. Sería entonces la unidad encargada de proporcionar a las demás dependencias administrativas del Municipio de Puebla, los materiales necesarios para que puedan cumplir con sus funciones y lograr los objetivos establecidos, que son: satisfacer las necesidades de la comunidad.

Con el fin de mejorar la administración de los recursos materiales en el Municipio de Puebla, se propone dividir a este departamento en dos oficinas, que serían:

1.- Oficina de Bienes Muebles: que se encargaría de todos aquellos materiales de consumo inmediato, inpercederos, así como de los bienes que representan el activo fijo, y cuyo valor unitario sea menor de \$150,000.00 (Ciento Cincuenta Mil Pesos 00/-100 M.N.)\*. En el presente periodo administrativo, 1984-1986, no existe un manual de políticas que establezca el monto o valor

---

(2) . Lineamientos . . . de Reforma Administrativa. Presidencia de la República. Pag. 20.

\* Según lo establecido en el Manual de Administración Municipal editado por la Secretaría de la Presidencia.

monetario de aquellos materiales que se deben de considerar como muebles o inmuebles. Y esto es necesario, ya que se llevaría un control de todos los bienes catalogados como muebles.

La oficina de bienes muebles tendrá como principales funciones:

- Las adquisiciones, que se refiere a la selección de proveedores, por lo que se elaborará un padrón de proveedores para el Municipio de Puebla, y se encargaría de la negociación y del pedido de esos bienes materiales.
- Elaboración de la requisición, para poder satisfacer las necesidades de todas las unidades administrativas del municipio de Puebla. En ella se mencionarían los artículos que se requieren, y la cantidad, después esta oficina analizaría las fuentes de suministro y seleccionaría a los proveedores que puedan satisfacer la demanda, y que cumplan con la calidad del producto.
- Será necesaria la formulación del pedido, el trámite y la entrega del mismo. Al recibir el pedido se evaluará su calidad se recibirá si cumple con las características de calidad y cantidad, según lo especificado.
- Otra función importante de la oficina de bienes muebles es, que ella sería la encargada del almacenamiento de estos bienes. El almacenamiento tiene como finalidad la recepción, guarda, despacho y registro de los bienes necesarios para el desarrollo y logro de los objetivos de la administración pública Municipal de Puebla. Con la recepción se planea diri-

gir y controlar la entrada física de los bienes adquiridos por el Municipio, al almacén, buscando siempre que los métodos de descarga, inspección y verificación sean eficientes.

Teniendo en cuenta que guardar es: organizar, dirigir y controlar las operaciones de custodia de los bienes, a fin de lograr mejores formas y procedimientos de trabajo que redunden en beneficio, de la protección y conservación de dichos materiales\*.

El despacho de los bienes materiales tendría como objetivo, la salida de los bienes del almacén y su envío a la unidad administrativa que los requiera. Es importante mencionar que, en la presente administración pública municipal de Puebla se cuenta con cuatro almacenes, que se han destinado para guardar el material necesario de algunos de los servidores públicos que proporciona el Municipio de Puebla. Pero no existe un almacén general, en el que se guarden los bienes muebles que son indispensables para la realización de las funciones y actividades encomendadas al gobierno Municipal de Puebla.

Con la creación de un almacén central, que aquí se propone, ayudaría a satisfacer las necesidades materiales de todas las dependencias públicas del Municipio. Evitando así la interrupción de actividades por falta de material, o el desperdicio de tiempo y recursos. Además se crearía un lugar adecuado para la conservación de los productos.

Para llevar el control de los recursos materiales, se

---

\*NOTA: Actualmente no existe un almacén destinado para los bienes materiales necesarios para lograr los objetivos de la Administración Pública Municipal en Puebla.

destinaría a la Oficina de Bienes Muebles la realización del inventario físico, con lo que se lograría tener una relación detallada, cuantitativa y cualitativa, de los materiales que son propiedad del Municipio de Puebla.

Con el control a través de un inventario, se pretendería:

- Vigilar y controlar los movimientos de los bienes y del material que pertenece al Municipio de Puebla.
- Optimizar la inversión y disminuir las pérdidas de materiales.
- Proporcionar un eficiente servicio al usuario de los materiales de toda la organización.

Además, el inventario de los bienes muebles, propiedad del Municipio de Puebla, permitiría conocer la inversión, destino y utilización de dichos materiales, evitando desperdicios, para lo que se racionalizaría su consumo.

Sería conveniente implementar un archivo de resguardos\*, que sirviera para responsabilizar a cada empleado de la conservación de los materiales que se les proporcionen para la ejecución de su trabajo.

Dentro del Departamento de Recursos Materiales, se propone crear la oficina de bienes inmuebles que se encargaría de controlar, mantener y vigilar el uso de todos aquellos bienes que se consideran activo fijo, o bienes duraderos, de propiedad municipal.

---

\* NOTA: No ha existido, en ninguna administración pública municipal en Puebla, de 1972 a 1984, un control de resguardos sobre los materiales y equipo municipal.

De acuerdo con lo establecido en el Manual de Administración Municipal, editado por la Secretaría de la Presidencia, se englobaría, dentro de bienes inmuebles, "a todos aquellos materiales, herramientas o maquinaria, cuyo valor unitario sea mayor de \$ 150,000.00 (Ciento Cincuenta Mil Pesos 00/100 M.N.), así como los terrenos, casas y edificios que representan el patrimonio Municipal"<sup>(3)</sup>.

Acerca de los cuatro almacenes, de que se disponen en la presente administración, que se usan para los materiales de cuatro servicios públicos que proporciona el Municipio de Puebla a la comunidad; también sería necesario llevar un archivo de resguardos. Para que las personas que manejan maquinaria o herramientas de valor, se encarguen de su conservación y utilización adecuada, por su propia seguridad física.

Por consiguiente, se le conferiría a la oficina de bienes inmuebles, la función de definir y vigilar la conservación y mantenimiento de los edificios, terrenos y demás bienes inmuebles propiedad del Municipio de Puebla.

La Tercera oficina, que integraría el Departamento de recursos materiales, sería la oficina de Servicios Generales que se encargaría de:

- Controlar, vigilar y mantener los vehículos, propiedad del Municipio de Puebla.
- Distribución, y control de los lubricantes y combustibles, es-

---

(3).- Secretaría de la Presidencia. "Manual de Administración Municipal". Pag. 85

to con el fin de racionalizar su uso y evitar la utilización de los mismos, para fines particulares o ajenos a las funciones administrativas del Municipio de Puebla.

- Se incluye a esta oficina, el control del servicio de intendencia, para que el mantenimiento y cuidado de los bienes muebles e inmuebles, del Municipio de Puebla, sea el adecuado y satisfaga las necesidades de conservación de dichos bienes.

4.4.- SISTEMA ADMINISTRATIVO DE INFORMACION  
PARA EL MUNICIPIO DE PUEBLA  
(propuesta)

El Municipio de Puebla, en la presente administración pública 1984-1986, cuenta con un archivo general que se encuentra ubicado dentro de la Secretaría General de la Presidencia Municipal de Puebla, y cuya mayor deficiencia es que no contiene toda la información que requieran y generan sus unidades administrativas. Esto se debe a que cada dirección y departamento cuentan con un archivo propio.

Ninguno de los archivos particulares o específicos de cada unidad administrativa, contiene más información que la relacionada con su área. Por ello si el presidente Municipal requiere de información específica, por ejemplo de recursos humanos, la tiene que solicitar a recursos humanos, a través de un oficio. Y si esa información la requiere otra persona u otra unidad administrativa, la solicitud también se tiene que hacer por escrito, y el Presidente Municipal debe de firmar y autorizar dicha solicitud.

Por ello para la obtención de información de una Dirección a otra; de persona a persona, o de una unidad administrativa hacia una persona, pasan varios días o semanas, antes de obtener-

la. Aunque en ocasiones nunca se consigue, ya que el Presidente Municipal nunca autoriza dicha petición. Lo cual muestra la falta de difusión y promoción de la información que se genera en cada unidad administrativa.

Por otro lado, en el archivo general del Municipio, no se cuenta con un método de clasificación para la información que en el se concentra. Ya que gran cantidad de la información que ahí llega, no pasa por técnicas de selección, de clasificación y procesamiento. Esto se debe en gran parte a que los recursos humanos que ahí laboran, no están capacitados, ni conocen técnicas o procedimientos que les permitan llevar un control del archivo.

El archivo, a pesar de ocupar un lugar bien decorado e instalado para cumplir con sus objetivos, no cuenta con ficheros, en los que se pueda identificar toda la información con que cuenta.

Se propone, por tal motivo y para solucionar dichos problemas y deficiencias, crear un Sistema Administrativo de Información para el Municipio de Puebla, que tendría como Objetivo:

**OBJETIVO:** Satisfacer las necesidades de información del Ayuntamiento, de la Presidencia Municipal, y de las Unidades Administrativas del Municipio de Puebla; contribuyendo así al logro de las funciones y objetivos que cada una de ellas tiene asignadas.

Como todo Sistema, el Sistema Administrativo de Información para el Municipio de Puebla\* se integraría por tres partes: por la entrada o recepción de información; por el procesamiento

de la información, donde se le dan nuevas características a la información; y por la salida de esa información ya procesada.

Las entradas del Sistema Administrativo de Información para el Municipio de Puebla serían: las fuentes internas y externas que le proporcionan información a todas las unidades administrativas del Municipio de Puebla, encontramos a:

- Las Fuentes Internas de Información son: cada una de las dependencias administrativas que forman parte de la estructura orgánica. Ya que ellas seguirían siendo las que proporcionen información, a nuestro Sistema Administrativo de Información, acerca de los servicios públicos que prestan, del ejercicio del presupuesto, de los programas, de su ejecución y de su control, en sí, de todas las actividades que desarrollan.
- Las Fuentes Externas, para el presente Sistema serían: el Congreso del Estado, que se encarga de decretar las leyes que regirán y normarán las actividades del Municipio. Los Municipios de todo el país, sobre todo aquellos con los que colinda el Municipio de Puebla, ya que con la información acerca de sus administraciones, ayudarán a preveer problemas y a solucionar deficiencias. El Gobierno del Estado de Puebla y el Gobierno Federal, por la información de los nuevos decretos, leyes, reglamentos, acuerdos o emisión de manuales administrativos por la Unidad de Modernización administrativa. También las dependencias del sector privado que se relacionen con las actividades que --

---

\* Según la propuesta que aquí se hace.

realiza la Administración Pública del Municipio de Puebla.

Los principales usuarios del Sistema Administrativo de Información para el Municipio de Puebla serían:

- 1.- El Ayuntamiento, el Cuerpo Edilicio y el Síndico Municipal.
- 2.- El Presidente Municipal y demás funcionarios públicos.
- 3.- Los demás servidores y empleados públicos, con niveles jerárquicos medios e inferiores.
- 4.- Toda la población que forme parte de la comunidad Municipal de Puebla.
- 5.- Los estudiantes, historiadores investigadores y demás personas que se interesen por la administración pública del Municipio de Puebla, por su historia y desarrollo municipal.

Después de haber mencionado el objetivo, las fuentes y principales usuarios del Sistema Administrativo de Información, que aquí se propone, para el Municipio de Puebla, es importante conocer cual sería la organización interna de dicho sistema.

#### ORGANIZACION

#### del SISTEMA ADMINISTRATIVO DE INFORMACION

#### PARA EL MUNICIPIO DE PUEBLA

Para poder conocer la organización del Sistema Administrativo de Información es necesario conocer las cualidades que deberá tener cada uno de los departamentos o subsistemas que lo integren, Teniendo en cuenta que estos subsistemas tienen la misma importancia para el Sistema en general, por lo que el orden en que se enuncian no representa, de ninguna forma, la importancia que tiene cada uno de ellos.

El Sistema Administrativo de Información para el Municipio de Puebla, que aquí se propone, estaría integrado por nueve Subsistemas\*, que serían:

- 1.- Captación.
- 2.- Identificación.
- 3.- Selección.
- 4.- Clasificación.
- 5.- Almacenamiento.
- 6.- Procesamiento.
- 7.- Ordenamiento.
- 8.- Difusión.
- 9.- Promoción.

Las funciones de cada uno de estos subsistemas serían:

1.- Captación.

El subsistema de captación se encargará de buscar y recibir información para el Municipio de Puebla. Teniendo como principio de operación básico, utilizar las fuentes externas e internas antes mencionadas.

- Recibirá información de acuerdo con los lineamientos y políticas establecidas por el Ayuntamiento y por el Presidente Municipal.

La recepción o captación de información se podría hacer a través de:

- Entrevistas, hechas a la población del Municipio de Puebla o a los funcionarios públicos municipales.

---

\* Según lo establecido por: Lic. Arturo Lozano de I, en su libro: "Notas Introdutorias al Estudio de los Sistemas de Información para el Estudio de la Administración".

- Con la aplicación de encuestas y cuestionarios, para detectar deficiencias y necesidades.
- A través del Periódico Oficial del Estado de Puebla y del Diario Oficial de la Federación, así como de las actas de Cabildo.
- Por medio de los oficios, acuerdos, boletines, o manuales de las dependencias administrativas del Municipio de Puebla.

Para el logro de esas funciones o tareas básicas, de la captación de la información, se requieren recursos, por ello hay que tener en cuenta que: el archivo general del Ayuntamiento será el "cerebro" del Sistema Administrativo de Información, por lo -- que en su interior se desarrollaran estas funciones. Pero el Sistema Administrativo de Información que aquí se propone utilizará el presupuesto, que actualmente tiene asignado el archivo general.

El encargado del archivo general sería el actual jefe de ese departamento, y en cada uno de los archivos con que ahora -- cuentan las dependencias administrativas del Municipio de Puebla, habrá una persona que se encargaría de obtener información útil -- para mejorar la Administración Pública del Municipio de Puebla.

Se seguiría utilizando el lugar en que ahora se ubica el archivo general, que requeriría de los siguientes materiales: ventilación, escritorios, sillas, estantes, máquinas de escribir, archiveros, material de oficina (papel, tarjetas, lápices, etc.). Además de personal que tuviera conocimientos sobre algunas técnicas de muestreo, elaboración de cuestionarios, y para las entrevistas.

## 2.- Identificación.

La identificación se refiere al análisis de la información, definiendo sus características específicas y sus necesidades. Por ello se encargaría de:

- Cuantificar los posibles beneficios que proporcionaría la información a la administración pública del Municipio de Puebla y si éstos son menores que los gastos que se originarían para conservarla entonces esa información se conservaría.
- Detectar que la información no se duplique, para evitar el desperdicio de recursos, en los que se incluye espacio, tiempo y presupuesto.
- Dar a conocer al personal la información con la que se cuenta, analizando las características y contenido de la misma.

En el archivo general, el personal se encargaría de establecer la importancia de la información, en cuanto a su contenido y necesidades de conservación. Por ello será necesario capacitarlos e inducirlos en la organización de la administración pública del Municipio de Puebla, así como de las funciones que realiza cada una de sus unidades administrativas.

Aquí sería indispensable la cooperación de las demás unidades administrativas, ya que la información que enviarán al archivo general, debería de ir ya identificada. Lo cual ahorraría tiempo y recursos.

Los recursos materiales necesarios serían: papelería, material para proteger la información y aparatos que ayuden a definir sus características físicas.

Los empleados que se destinen para esta labor tendrán - que conocer las funciones de las unidades administrativas que integran el Municipio de Puebla, para poder establecer su importancia.

### 3.- Selección.

Dentro de la selección se encuentra la filtración de la información, y donde se pretendería dar entrada a aquella información que sea útil para cumplir con los Objetivos del Gobierno Municipal, de su administración pública y de su Sistema Administrativo de Información, de Puebla. Por ello se encargará de:

- Aceptar sólo la información que se relacione con el Municipio - de Puebla, con la Administración Pública en general o con las actividades que ésta realiza. Para que pueda cumplir con sus - objetivos y satisfacer sus necesidades. También se encargará - de desechar la información repetida.

Sería indispensable que las personas que trabajen, en la selección de la información, tengan amplios conocimientos sobre Administración Pública, sobre el Municipio de Puebla y de todos los cambios que se generen en ella. Deberán conocer los objetivos -- del Municipio de Puebla y de sus representantes.

Con ello se logrará determinar la confiabilidad y actualidad de la información y no se desperdiciaría, de esa forma, los recursos en la información que no será utilizada.

#### 4.- Clasificación.

En el subsistema de clasificación, es el elemento del Sistema Administrativo de Información para el Municipio de Puebla, que se encargaría de: ubicar lógicamente a la información que ya fue seleccionada, con lo que se integrará y operará el archivo general del Municipio de Puebla.

La clasificación de la información ayudaría para conocer la información con que cuenta el Municipio de Puebla, facilitaría su operación y se podría tener un mayor rendimiento y utilización de la misma.

Para la clasificación sería necesario utilizar códigos - universales de clasificación. Clasificar la información de acuerdo con el tema, fuente, año; y darla a conocer a todos los usuarios y tratar de que su empleo sea mayor.

Se requerirá de gente especializada o con conocimientos de archivonomía, con lo que la clasificación sería eficiente y racional.

Los catálogos o ficheros se tendrán que actualizar periódicamente. Para su elaboración se requerirían: ficheros, fichas bibliográficas y máquinas de escribir.

#### 5.- Almacenamiento.

El almacenamiento es el subsistema encargado de ordenar físicamente la información que ha sido clasificada. Es importante mencionar que cada una de las unidades administrativas que integran el cuerpo administrativo del Municipio de Puebla, deberán

tener una copia de la información que generen o que reciban, aparte de la copia u original de esa información que enviarán al archivo general.

La ordenación física de la información en el archivo general, se haría con relación a la codificación que se designo en la parte de la clasificación. Se deberán tener en cuenta las características específicas de esa información, para que el lugar en que se guarde, se conserve en buen estado físico.

Manteniendo el orden del archivo general, en cuanto al almacenamiento de la información, se logra agilizar la localización y reacomodo de ésta.

Para el mejor funcionamiento del archivo general, sería conveniente, destinar una parte de los estantes, para guardar la información que deje de tener vigencia. Además es importante establecer como norma, el no permitir que la información que exista en el archivo se consulte fuera de éste, para ello sería conveniente contar con una máquina fotocopidora ahí mismo. Con ello se facilitaría la consulta y se protegerían los ejemplares que fueran propiedad del archivo general.

#### 6.- Procesamiento.

El procesamiento tiene como función principal dotar a la información de contenido y de las características necesarias para que sea utilizada. Esta parte del Sistema Administrativo de Información que sea susceptible de hacerlo, es decir manejarla a través de una computadora. Con ello se obtendría más rápido -

la información y sería más confiable, ya que se podría renovar o actualizar constantemente. Esto originaría que el Sistema Administrativo de Información se convirtiera en un usuario de la oficina de informática, donde se ubica la computadora con que cuenta el Municipio de Puebla.

Con la utilización de la computadora, como un archivo maestro, se pretendería conservar información que represente o tenga un alto valor histórico, y que sus características originen un gasto considerable, para su conservación física. Por lo que sería conveniente microfilmirla y tener la seguridad de que seguirá conservándose su contenido.

Otra tarea básica de este subsistema es, obtener información nueva, basada en la información ya existente, con lo que se aprovecharían mejor sus recursos. Para lograrlo se requeriría de personas que se encargaran del procesamiento de esa información, deducción, resumen, reseña, y otras técnicas; así como conocimientos acerca del procedimiento de Modernización Administrativa, y demás procedimientos que tengan relación con la administración pública Municipal de Puebla.

#### 7.- Ordenamiento.

Se encargaría, al subsistema de ordenamiento, la modificación de la forma y presentación física de la información con el fin de satisfacer mejor las necesidades de las distintas dependencias administrativas que forman la administración pública del Municipio de Puebla.

La nueva presentación que se le dé a la información debería de ser lo más austera posible, evitando lujos y gastos innecesarios, ya que lo más importante es el contenido de la información, y que su presentación permita su fácil manejo.

Para lograr un buen ordenamiento sería conveniente hacer un análisis de los usuarios y del tipo de la información, para determinar el material con que se le dará forma.

Con el fin de lograr los objetivos del subsistema de ordenamiento se requeriría: materiales de encuadernación, de dibujo y personas que sepan manejarlos, con conocimientos de diseño, para gráficar, engargolar, encuadernar, etc.

#### 8.- Difusión.

El Sistema Administrativo de Información contará con un subsistema de difusión, que se encargaría de dar salida a la información, de hacerla llegar a los usuarios. Proporcionaría la información ya procesada, y tratando de que ésta sea oportuna.

Para lograr la difusión de la información en las unidades administrativas del Municipio de Puebla sería necesario establecer canales, o relaciones que permitan a éstas solicitar la información requerida, y que el archivo general la proporcionara en la forma, tiempo y con el contenido deseado para satisfacer las necesidades de esa unidad. Con ello los procedimientos serían menos tardados, en cuanto a la obtención de la información, y se podrían cumplir con los programas antes de lo planeado.

9.- Promoción.

El objetivo del subsistema de promoción es aumentar el número de usuarios de la información con que cuente el archivo general. Es importante aumentar la utilidad de la información que ha sido procesada por el Sistema Administrativo de Información -- del Municipio de Puebla, antes de que deje de ser vigente y oportuna. También se trata de que la inversión hecha para su procesamiento deje los mayores beneficios posibles.

Para lograr un mayor uso de la información con que cuente el nuevo Sistema Administrativo de Información, sería necesario darla a conocer, atrayendo así un número mayor de usuarios. -- La información que se difunda, serviría entonces para:

- Apoyar las decisiones, la planeación y el control, de un número mayor de empleos y funcionarios, investigadores y estudiosos, o de los programas y proyectos que se estén realizando.
- Informar a todas las unidades administrativas de la información que existe en el archivo general, que en gran parte es originada por ellas mismas, pero que entre sí desconocen actualmente.

## CONCLUSIONES

En el capítulo cuarto, último de este trabajo, se han mencionado varias propuestas, todas ellas tienen como finalidad dar solución a algunas deficiencias y problemas que se han presentado en la administración pública del Municipio de Puebla, desde 1972 hasta 1984.

Recordando que el objetivo de la administración pública Municipal de Puebla es satisfacer las necesidades de su población, en cuanto a servicios públicos, y que debe tratar de realizar sus funciones de manera eficiente y eficaz. Para lograrlo se ha propuesto: hacer una reestructuración orgánica a esa administración, que ayude a solucionar los problemas actuales que padece el Municipio de Puebla.

Durante los trece años de Gobierno Municipal en Puebla, que aquí se han estudiado, se ha observado un crecimiento acelerado en la estructura orgánica que representa la administración pública de ese Municipio. Crecimiento que sólo se puede controlar y evitar, si se hace un análisis de las dependencias que son necesarias para que el Gobierno Municipal cumpla con sus funciones. Por ello, y como resultado del análisis aquí presentado, se propone la reestructuración orgánica.

Con la reestructuración orgánica que se propone, se reduciría el número de unidades administrativas del Municipio, comparándola con la estructura orgánica que tiene en la actualidad, ya que de 98 unidades administrativas que tiene, hasta nivel de Departamentos, se propone cambios y creaciones, con las que existirían únicamente 26 dependencias, también incluyendo a aquellas que ocuparían el nivel de Departamento.

La reestructuración administrativa implicaría cambios, fusiones y creaciones en los órganos administrativos del Municipio de Puebla. Esto con el fin de que el Municipio cumpla con sus funciones, utilizando racionalmente sus recursos y obteniendo los mayores beneficios, así como el logro de sus objetivos. Se cambiaría la estructura de la Dirección de Gobierno, y de la Dirección de Desarrollo Urbano y Ecología; se fusionarían la Dirección de Desarrollo Económico, con la de Desarrollo Comunitario, y se propone la creación de una Dirección, a la que se nombra Coordinación Administrativa de Recursos Públicos .

Entre las funciones y atribuciones que se han mencionado, para las direcciones y departamentos que se proponen en la reestructuración, destacan aquellas que se establecen dentro de la Ley Orgánica Municipal de 1974, incluyendo sus Reformas y Adiciones. Por ser esas normas el sustento jurídico de la propuesta que aquí se hace.

Ahora bien, para lograr el uso racional y la optimización de los recursos, se propone la creación de la "Coordinación Administrativa de Recursos Públicos", que se encargaría de

la administración de los recursos humanos, financieros, materiales y de información. Con una buena administración de los recursos públicos la administración pública del Municipio de Puebla lograría cumplir con sus funciones, utilizando menos recursos.

Estableciendo interrelaciones entre las dependencias administrativas que forman parte del Municipio de Puebla, se lograría mejorar la Administración Pública, y se fomentaría la comunicación entre ellas. Es necesario interrelacionar a los departamentos que se encargan de la administración de los recursos públicos, ya que de sus relaciones de interdependencia, depende su buen funcionamiento, y de este, a su vez, el desarrollo del Municipio de Puebla.

Por consiguiente, aunque se traten como si fueran entes aislados, los departamentos que administran los recursos públicos están muy relacionados. Ya que, para poder administrar los recursos financieros, se requieren recursos materiales, (hojas, escritorios, máquinas, computadoras, edificios, y demás), así como de personal capacitado y con conocimientos de computación, contabilidad especialmente; y si no se contara con la información sobre los ingresos obtenidos, o el ejercicio del presupuesto, no se podría realizar esa administración, o sería deficiente.

Así, dentro de la Coordinación de Recursos Públicos, habrá un departamento encargado de los recursos financieros, de nominado Tesorería, que llevará el control y administración de

los ingresos, egresos, y de la oficina de informática. Este Departamento deberá proponer al presidente Municipal, instrumentar una nueva política tributaria, con el fin de obtener mayores ingresos por conceptos propios, y disminuir las participaciones del Gobierno Estatal y Federal, dentro de los recursos económicos con que cuenta el Municipio de Puebla.

Para la aplicación del presupuesto, se debería de ayudar de la Contraloría, para controlar y evaluar el ejercicio del mismo con lo que se evitarían desviaciones y se llegarían a los objetivos establecidos.

En la administración de Recursos Humanos, es necesario fomentar la capacitación de los empleados y funcionarios públicos, para que cumplan eficientemente con sus funciones. La buena administración del Municipio de Puebla, depende en gran parte del personal con que cuente, por ello es indispensable que se establezcan las políticas y lineamientos para la admisión y empleo del personal.

Mientras más preparado esten los empleados, mayores beneficios tendrá la población del Municipio de Puebla, por el efectivo funcionamiento de su Administración Pública. Y con el fin de evitar problemas de tipo laboral, además de tener contento y a gusto al personal, durante sus horas de trabajo, es conveniente establecer remuneraciones, que sirvan para estimular y premiar su eficiente trabajo.

En Departamento de Recursos Materiales, para su buen funcionamiento requiere de un almacén que sirva para guardar -

todos los materiales que son necesarios, para que los empleados públicos del Municipio cumplan con su trabajo. Y que se puedan conservar en perfecto Estado. En la presente administración no existe un almacén destinado para este uso, por ello se tendría que adaptar uno.

Otra función que tendría el Departamento de Recursos Materiales, sería la estructuración de un archivo de resguardos que permita el control de los bienes muebles, que integran el patrimonio Municipal. También se encargará de las adquisiciones, que siempre respetarán el padrón de proveedores del Municipio de Puebla, y cuales son edificios y oficinas que se rentan, para poder satisfacer las necesidades administrativas del Municipio de Puebla. Con ello se lograría conservarlos y llevar un control de los gastos que implica la renta.

El Municipio de Puebla, desde 1972 a 1984, no ha contado con un Sistema Administrativo de Información que satisfaga las necesidades de información de sus dependencias administrativas, por lo que se han generado varios problemas, y sus actividades son deficientes. Como una solución a ese problema, aquí se propone la creación o instauración de un Sistema Administrativo de Información, Integral, para el Municipio de Puebla.

En la actualidad cada dependencia administrativa cuenta con un pequeño archivo, pero carecen de técnicas de selección clasificación y procesamiento, lo que evita que el uso de la información satisfaga las necesidades de sus usuarios. Es necesario crear un sistema que satisfaga las necesidades con informa-

ción procesada y dotada de cualidades para que pueda ser utili  
zada por las unidades administrativas.

Dentro del Sistema Administrativo de Información se -  
realizará: la Captación, Identificación, Selección, Clasifica-  
ción, Almacenamiento, Procesamiento, Ordenamiento, Difusión, -  
Promoción. Utilizando los recursos humanos y materiales con -  
que se cuenta en la presente administración, sólo hay que capa  
citarlos.

No puede existir una buena Administración Pública en  
el Municipio de Puebla, sino se cuenta con un Sistema de Infor-  
mación adecuado, o con los recursos necesarios para poder rea-  
lizar las funciones y actividades que permitan alcanzar los ob  
jetivos establecidos.

**CONCLUSIONES**

## CONCLUSIONES GENERALES

El interés de la presente investigación surgió al darme cuenta de los problemas a los que se enfrentan los Municipios, por la complejidad de la Administración Pública Municipal y por tratar de buscar y encontrar alguna solución a esas deficiencias. Por ello y como resultado de la investigación que se realizó se concluye lo siguiente:

- 1.- Para lograr el Fortalecimiento Municipal y el desarrollo del Federalismo, en nuestro país, es necesario descentralizar funciones para el Gobierno Municipal, y proporcionarles nuevas formas de captación de recursos. Para que puedan satisfacer sus necesidades y cumplir con esas funciones. Es importante que estos recursos se obtengan por medios propios del Municipio, lo que evitaría el incremento de las participaciones del Gobierno Estatal y Federal, en cambio reafirmaría la autonomía del Municipio, en este caso el de Puebla.
- 2.- Con el fin de solucionar los problemas, será necesario efectuar cambios en la Administración Pública del Municipi--

- pio de Puebla, dándole mayor apoyo a las áreas que se consideran prioritarias, como es la de los Servicios Públicos.
- 3.- El crecimiento del aparato administrativo del Municipio de Puebla no ha contado con las disposiciones jurídicas, donde se establezcan sus atribuciones y funciones, ni los objetivos para el que se han creado, las nuevas unidades administrativas. Por ello la creación de nuevos órganos administrativos no justifican su existencia.
  - 4.- La creación de Dependencias Administrativas, no tiene como objetivo la creación de empleos, ya que el crecimiento de ambos no se puede comparar en cuanto a proporción. No ha existido una planeación para la creación de empleos, o para el aumento de las estructuras, porque no se ha establecido las normas y lineamientos que establezcan los lineamientos para efectuar esos cambios.
  - 5.- Existe en el Municipio de Puebla un marcado presidencialismo, y es la misma ley quien refuerza el poder del presidente sobre todas las funciones y actividades que se realicen dentro de las dependencias públicas. Sin la autorización de él no se hace ninguna actividad que no haya delegado. Este presidencialismo limita la toma de decisiones, aún de los funcionarios mayores. Todo lo tiene que autorizar directamente el Presidente Municipal.
  - 6.- Hay que aplicar técnicas para la administración del personal público, para lograr que cuente con los conocimientos

necesarios para el desarrollo de sus funciones. Por ello se debería de limitar los puestos de confianza y el poder del presidente Municipal para nombrar y remover a los trabajadores que tienen ese tipo de nombramiento. Con ello se contaría con personal capacitado, y se aprovecharían todas sus cualidades y habilidades intelectuales.

- 7.- Una buena Administración Pública tiene como objetivo optimizar los recursos con que cuenta, en el Municipio de Puebla, para lograrlo será necesario capacitar al personal - y | que logren el uso eficiente<sup>de</sup> los recursos. Se evitaría el desperdicio de los mismos y gastos innecesarios. Si es el pago de los servicios personales el principal concepto del ejercicio del presupuesto, es conveniente que los recursos humanos con que se cuente realmente sean los más - capacitados y los que requiere el Municipio. Por ello se propone establecer sistemas para la admisión y empleo del personal.
- 8.- Se debe tener presente que las deficiencias administrativas que existan para el control y vigilancia de los recursos públicos del Municipio, repercuten en todos y cada - uno de esos recursos, de las unidades administrativas, y dificultan u obstaculizan el cumplimiento de los objetivos de la Administración Pública Municipal de Puebla. Hay que recordar que todos forman parte de un mismo sistema, - y si funciona mal algo, se manifiesta y repercute en todos los demás elementos. Por consiguiente es necesario es

tablecer y definir las relaciones e interrelaciones que tiene cada unidad administrativa, y el papel de apoyo que juegan en todas ellas los recursos públicos. Ya que la administración adecuada de los mismos depende la efectividad - administrativa del Municipio de Puebla.

9.- Sería conveniente propiciar la participación activa de la población municipal, fomentando las relaciones en treel Gobierno Municipal, de sus funcionarios y su población e inducirlos a la realización de obras sociales o de bienestar común. Ya que el Municipio de Puebla cuenta con una gran población, que puede participar en esas actividades. Con ello se lograría disminuir los costos de las obras, se establecería un vínculo mayor entre los funcionarios y la población, así como entre la misma población,

10.- Durante los 12 años de Gobierno Municipal, y los 5 periodos administrativos que aquí se analizan, se ha observado que la principal fuente de Ingresos Propios de la Hacienda pública municipal en Puebla fueron los Derechos. -- por ello es recomendable mantener actualizadas las tárifas y cuotas establecidas en la Ley de Ingresos de ese Municipio, además del padrón de contribuyentes por este concepto. Teniendo en cuenta, que no por ello se deben de descuidar - el control de las demás fuentes de Ingresos Propios, como los Impuestos, Productos y Aprovechamientos. Aunque si hay que tratar de disminuir las participaciones Estatales y Federales en el financiamiento del Municipio de Puebla.

- 11.- Si bien es cierto que la Administración de Recursos Públicos es indispensable para que exista una adecuada administración pública municipal en Puebla, también es cierto que esta administración de recursos debería servir sólo de apoyo a las actividades que realiza la administración municipal, para que pueda cumplir con sus funciones y atribuciones que le confiere la Ley Orgánica Municipal de Puebla.-- Pero en la actual administración se le ha dado tal crecimiento a las estructuras de esas unidades de apoyo, que -- son las que cuentan con más de una tercera parte del total de los recursos humanos municipales de Puebla. Es decir, - de un total de 3,264 empleados, 1,291 trabajan en la Tesorería Municipal. En cambio se han descuidado las funciones de áreas prioritarias y no se les da la debida importancia.
- 12.- A pesar de destinarse gran parte de los recursos públicos para las unidades administrativas que se encargan de la administración de recursos públicos del Municipio, no cuentan con los sistemas administrativos apropiados, que le -- permitan optimizar esos recursos, y obtener mayores beneficios. Es necesario capacitar al personal y detectar los -- problemas y deficiencias que existen en sus sistemas administrativos, para que la Administración pública municipal de Puebla logre sus objetivos, sin tener que recurrir a -- otras fuentes de financiamiento que no sean los propios.
- 13.- Hay que destacar que la creación o reestructuración de una unidad administrativa, es necesario que cuente con las bases jurídicas que determinen sus funciones y atribuciones,

que a su vez, deben relacionarse y enfocarse al cumplimiento de los objetivos determinados por el Gobierno Municipal de Puebla, y por su administración pública. Por consiguiente, es necesario planear la creación de un órgano administrativo, programar sus actividades, además definir sus necesidades y recursos indispensables para el cumplimiento de -- esos objetivos. Si no se cuenta con los recursos necesarios de nada serviría la existencias de esa unidad, ya que sólo representará un desperdicio de los mismos. Por ello hay -- que planear en forma objetiva la estructura orgánica que - puede y debe tener el Municipio de Puebla, para su administración pública.

- 14.- La administración de personal se debe de encargar de la capacitación de su personal, para ello debe de establecer -- cursos que se destinen a todos los niveles jerárquicos de sus empleados y funcionarios. Con el fin de que en todos - esos niveles los trabajos se realicen con un máximo de eficiencia y eficacia, y que sirva para mejorar la propia administración pública en ese Municipio.
- 15.- En cuanto a recursos materiales es conveniente la creación de un almacén central, donde se guarde todo el material adquirido, que es indispensable para satisfacer en el tiempo, lugar y cantidad requerida por las unidades administrativas para que su personal pueda cumplir con sus actividades, -- sin tener que perder la continuidad de las mismas.
- 16.- Podría establecerse el control de recursos materiales, a través de inventarios, que se actualicen en forma regular, conociendo así los recursos con que cuenta el Municipio y la inversión que éstos representan.

- 17.- Es indispensable diseñar un Sistema Administrativo de Información que satisfaga las necesidades del Municipio de Puebla. Por eso, en el presente estudio se propone uno, que tiene como finalidad difundir la información generada o requerida por las unidades administrativas del Municipio, así como a todas las demás. Serviría para aumentar el número de usuarios de la misma, disminuyendo esfuerzos improductivos y utilización inadecuada de recursos, por darse duplicidad de funciones, en la captación de información. Por ello la propuesta se basa en la creación de un Sistema Administrativo de Información para el Municipio de Puebla, cuyas características ya se mencionaron (ver cap. 4). Se ayudaría a establecer mayor comunicación entre las diferentes unidades administrativas, a inter-relacionarlas.
- 18.- Un Sistema Administrativo de Información para el Municipio de Puebla, no sólo ayudaría al mejor funcionamiento administrativo interno del Municipio, también serviría para que: - la población estuviera mejor informada. A los estudiantes, investigadores y demás personas interesadas en ese Municipio, para que encontrarán y obtuvieran la información que requirieren, para sus estudios. A otros Municipios como modelo para la creación de su propio Sistema Administrativo de Información, cuyas características específicas serían determinadas por las condiciones y necesidades de la administración pública de cada uno de ellos.
- 19.- Para poder corregir las deficiencias que existen en la administración pública municipal de Puebla, y quizá en muchas -

otras administraciones Municipales, es conveniente estimular y propiciar las investigaciones en ese ámbito de gobierno. - Ya que sólo se podrán solucionar o proponer soluciones a --- aquellos problemas y deficiencias que se conozcan en dada -- una de esas administraciones.

## BIBLIOGRAFIA

BIBLIOGRAFIA

- 1.- Alvarez García, Victoriano.  
"Primer Informe de Labores, 1981".  
Ayuntamiento de Puebla. 1982, Puebla, Pue.  
40 pags.
- 2.- Alvarez García, Victoriano.  
"Segundo Informe de Labores, 1982".  
Ayuntamiento de Puebla. 1983, Puebla, Pue.  
55 pags.
- 3.- Alvarez García, Victoriano.  
"Tercer Informe de Labores, 1983".  
Ayuntamiento de Puebla. 1984, Puebla, Pue.  
41 pags.
- 4.- Anguiano Equihua, Roberto.  
"Las Finanzas del Sector Público de México".  
Facultad de Economía, UNAM.(Tesis) México, D.F.  
390 pags.
- 5.- Camarena Navarro, Francisco.  
"Las Unidades de Organización y Métodos en el  
Proceso de Reforma Administrativa en México".  
Revista de Administración Pública No. 31-32.  
INAP. México, D.F.  
pags.
- 6.- Carrillo Landeros, Ramiro.  
"Metodología y Administración".  
pags.

- 7.- Cue Merlo, Eduardo.  
    "Primer Informe de Labores, 1975".  
    Ayuntamiento de Puebla. 1976, Puebla, Pue.  
    132 pags.
- 8.- Cue Merlo, Eduardo.  
    "Segundo Informe de Labores, 1976".  
    Ayuntamiento de Puebla. 1977, Puebla, Pue.  
    57 pags.
- 9.- Cue Merlo, Eduardo.  
    "Tercer Informe de Labores, 1977".  
    Ayuntamiento de Puebla. 1978, Puebla, Pue.  
    102 pags.
- 10.- Dirección de Administración, Departamento de Recursos Humanos.  
    "Relación de Personal por Categorías".  
    Ayuntamiento de Puebla. 1984, Puebla, Pue.  
    15 pags.
- 11.- Dirección de Servicios Públicos.  
    "Informe de Actividades Realizadas".  
    Ayuntamiento de Puebla. 1984, Puebla, Pue.  
    18 pags.
- 12.- IPONAP-IEPES.  
    "El Desafío Municipal".  
    ICAP, 1982. México, D.F.  
    317 pags.
- 13.- Lozano de I., Arturo.  
    "Notas Introdutorias al Estudio de los Sistemas de Información para la Administración".  
    Depto. Admón. Pú. F.C.P.yS. UNAM. 1981, México, D.F.  
    61 pags.

- 14.- Madrid Hurtado, Miguel de la.  
"Pensamiento Político".  
PRI, 1981. México, D.F.  
397 pags.
- 15.- Murad M., Jorge.  
"Primer Informe de Labores, 1984".  
Ayuntamiento de Puebla, 1985. Puebla, Pue.  
33 pags. (más anexos).
- 16.- Pérez Quiroz, Miguel.  
"Primer Informe de Labores, 1978".  
Ayuntamiento de Puebla, 1979. Puebla, Pue.  
65 pags.
- 17.- Pérez Quiroz, Miguel.  
"Segundo Informe de Labores, 1979".  
Ayuntamiento de Puebla, 1980. Puebla, Pue.  
56 pags.
- 18.- Pérez Quiroz, Miguel.  
"Tercer Informe de Labores, 1980".  
Ayuntamiento de Puebla, 1981. Puebla, Pue.  
33 pags.
- 19.- Presidencia de la República.  
"Manual de Organización Municipal".  
Coordinación General de Estudios Administrativos,  
Presidencia de la República. 1983, --  
México, D.F.  
86 pags.
- 20.- Presidencia de la República.  
"Plan Nacional de Desarrollo, 1983-1988".  
Poder Ejecutivo, Presidencia de la República.  
1983, México, D.F.  
430 pags.

- 21.- Rosas y Santillán.  
"Teoría General de Finanzas Públicas".  
Facultad de Economía, UNAM. (tesis) México, D.F.  
302 pags.
- 22.- Tesorería Municipal de Puebla.  
"Estado de Origen y Aplicación de Fondos".  
(Informe Mensual, de Febrero a Septiembre de -  
1984). Tesorería Municipal, 1984, Puebla Pue.  
16 pags.
- 23.- Toxqui, Alfredo.  
"Apuntes para un Plan de Desarrollo Socio-Económico en el Estado de Puebla, 1975-1981".  
Congreso del Estado de Puebla, 1975. Puebla, Pue.  
314 pags.
- 24.- Vázquez Lapuente, Luis.  
"Primer Informe de Labores, 1972".  
Ayuntamiento de Puebla, 1973. Puebla, Pue.  
83 Pags.
- 25.- Vázquez Lapuente, Luis.  
"Segundo Informe de Labores, 1973".  
Ayuntamiento de Puebla, 1974. Puebla, Pue.  
67 pags.
- 26.- Vázquez Lapuente, Luis.  
"Tercer Informe de Labores, 1974".  
Ayuntamiento de Puebla, 1975. Puebla, Pue.  
112 pags.
- 7

27.- Martínez Caballeros, Gustavo.

"La Administración Estatal y Municipal de México".

INAP-CONACYT, 1985. México, D.F.

304 pags.

28.- Ochoa Campos, Moises.

"La Reforma Municipal".

Edit. Porrúa S.A., 1985. México, D.F.

557 pags.

29.- Tena Ramírez, Felipe.

"Derecho Constitucional Mexicano".

Edit. Porrúa S.A., 1978. México, D.F.

476 pags.

LEYES.

- .- "Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos".  
Edit. Porrúa, 1978. México, D.F.  
73 pags.
  
- .- "Constitución Política del Estado Libre y Soberano de -  
Puebla".  
Congreso del Estado de Puebla, 1977. Puebla,-  
Pue.  
73 pags.
  
- .- "Ley Orgánica Municipal, 1974".  
Congreso del Estado de Puebla, 1984. Puebla,-  
Pue. (Periódico Oficial, 16-VII-74).  
20 pags.
  
- .- "Ley Orgánica Municipal, 1984".  
Congreso del Estado de Puebla, 1984. Puebla,-  
Pue. (Periódico Oficial, 2-II-84).  
24 pags.
  
- .- "Reformas y Adiciones a la Ley Orgánica Municipal de -  
1984".  
Congreso del Estado de Puebla, 1984. Puebla,-  
Pue. (Periódico Oficial, 9-X-84).  
8 pags.
  
- .- "Ley de Ingresos del Municipio de Puebla".  
Congreso del Estado de Puebla, 1983. Puebla,-  
Pue. (Periódico Oficial, 31-XII-83).  
35 pags.
  
- .- "Ley de los Trabajadores al Servicio del Ayuntamiento -  
Puebla".  
Congreso del Estado de Puebla, 1978. Puebla,-  
Pue. (Periódico Oficial, 30-III-78).  
45 pags.

ENTREVISTAS.

- .- Al Lic. Arturo Martínez. Jefe del Departamento de Recursos Humanos.  
sobre "Administración del Personal en el Municipio de Puebla".  
13 de septiembre de 1984.
  
- .- Al Sr. Ramón Elvira Morales. Jefe del Archivo General.  
sobre "Organización del Archivo".  
14 de septiembre de 1984.
  
- .- A la Srta. Rosario Gutierrez. Sria. del Jefe de -  
Servicios Generales.  
sobre "Mantenimiento y otros servicios que ellos -  
controlan"  
12 de Septiembre de 1984.

## **ANEXOS**

**ANEXO I**

DEPENDENCIA: DIRECCION DE AD-  
MINISTRACION.

DEPTO: DE RECURSOS HUMANOS.

OFNA: DE PERSONAL

SECCION: DE SUPERVISION.

ASUNTO: SE ASIGNA TARJETA DE CON-  
TROL DE ASISTENCIA

P R E S E N T E.

POR INSTRUCCIONES DEL C. PROFR. JORGE MURAD MACLUF, PRE-  
SIDENTE MUNICIPAL CONSTITUCIONAL, ME PERMITO COMUNICAR A USTED, QUE A -  
PARTIR DEL DEL PRESENTE AÑO, DEBERA CHECAR SU TARJETA-  
DE CONTROL DE ASISTENCIA NUM. TANTO A LA ENTRADA COMO A LA SALIDA -  
DE SUS ACTIVIDADES, SIENDO SU HORARIO DE LUNES A VIERNES DE  
SABADOS

PARA EL REGISTRO DE SUS ASISTENCIAS DEBERA TOMAR EN CUEN-  
TA LO SIGUIENTE A PARTIR DE LA HORA ESTABLECIDA PARA PRESENTARSE A SUS-  
ACTIVIDADES SE TOMARAN COMO TOLERANCIA HASTA DIEZ MINUTOS, COMO RETARDO  
DE ONCE A QUINCE MINUTOS Y COMO INASISTENCIA DE DIECISEIS MINUTOS EN --  
ADELANTE.

LO ANTERIOR ES CON FUNDAMENTO EN EL ARTICULO 8 FRACCION-  
I, II Y III DE LA LEY DE EGRESOS EN VIGOR Y EL ARTICULO 19 FRACCION III  
Y V DE LA LEY DE LOS TRABAJADORES AL SERVICIO DEL AYUNTAMIENTO DEL MUNI-  
CIPIO DE PUEBLA.

A T E N T A M E N T E  
"SUFRAGIO EFECTIVO. NO REELECCION"  
H. PUEBLA DE Z. A DE DE 1984  
EL DIRECTOR DE ADMINISTRACION.

LIC. ARTURO RAMIREZ Y LOPEZ.

**TARJETA CHECADORA; PARA  
ASISTENCIA.**

No. ....

NOMBRE .....

DEL MES DE ..... DE 19.....

	MAÑANA		TARDE		EXTRA	
	Entrada	Salida	Entrada	Salida	Entrada	Salida
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
11						
12						
13						
14						
15						

**ERRORES Y FALTAS AL MARCAR ESTA TARJETA  
DEBEN COMUNICARSE INMEDIATAMENTE  
AL ENCARGADO.**







**ANEXO II**

**NOTA DE ENTRADA**

Num. Progres 20

RECIBIDO DE:				FECHA				
CANTIDAD	UNIDAD	DESCRIPCION DEL ARTICULO	ORDEN COMPRA No.	Para uso exclusivo Contab. 200.				
				Costo	Unidad	IMPORTE		
1								1
2								2
3								3
4								4
5								5
6								6
7								7
8								8
9								9
10								10
<b>TOTAL</b>								

NOTA DE ENTRADA  
(almacén)

RECIBIDO DE:	OBSERVACIONES	REGISTRADO
--------------	---------------	------------

DISTRIBUCION: ORIGINAL CONTABILIDAD

COPIA ARCHIVO NUMERICO

NOTA DE SALIDA

Nº 723

NUM. PROGRESIVO

ENTREGADO POR:	FECHA
----------------	-------

CONCEPTO DE LA SALIDA

CANTIDAD	UNIDAD	DESCRIPCION DEL ARTICULO	COSTO POR UNIDAD		IMPORTE		
1							1
2							2
3							3
4							4
5							5
6							6
7							7
8							8
9							9
10							10
			TOTAL				

AUTORIZADO POR:	ENTREGADO POR:	RECIBIDO POR:
CARGUESE A:		REGISTRADO

DISTRIBUCIÓN:

ORIGINAL CONTABILIDAD

COPIA ARCHIVO NUMERICO

NOTA DE SALIDA  
(ALMACÉN)

VALE DE CONSUMO

(almacén)



H. AYUNTAMIENTO DEL MUNICIPIO DE PUEBLA

Nº 4953

VALE AL ALMACEN DEL DEPARTAMENTO POR LO SIGUIENTE:


H. Pueblo de Z., e de de 198

Vo. Bo.

ENTREGUE

RECIBIO

JEFE DEL DEPTO.

ALMACENISTA

**ANEXO III**

REQUISITOS PARA INSCRIBIRSE  
EN LA BOLSA DE TRABAJO

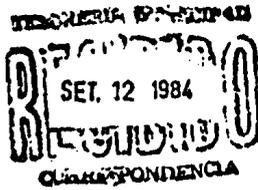
- 1.- SOLICITUD DE EMPLEO REQUISITADA.
- 2.- 3 FOTOGRAFIAS DE FRENTE RECIENTES
- 3.- REGISTRO FEDERAL DE CONTRIBUYENTES (FOTOCOPIA)
- 4.- ACTA DE NACIMIENTO (FOTOCOPIA)
- 5.- CONSTANCIA DE ESTUDIOS REALIZADOS (FOTOCOPIA)
- 6.- ANTECEDENTES NO PENALES (ORIGINAL)
- 7.- 2 CARTAS DE RECOMENDACION (ORIGINAL)
- 8.- EXAMEN MEDICO (ORIGINAL)
- 9.- CARTILLA DEL SERVICIO MILITAR LIBERADA (FOTOCOPIA)
- 10.- LICENCIA DE MANEJO (CHOPER)

Sells

DIRECCION DE ADMINISTRACION.

BIENES MUEBLES E INMUEBLES. 95/84.

EL QUE SE INVOL



C. LIC VICTOR CARDENAS GUZMAN. CONTRALOR GENERAL MUNICIPAL. P R E S E N T E .

Por medio del presente me permito solicitar a usted, sea enviado a esta Dirección a mi cargo, Sistema de Control de Inventarios, así como formas adecuadas para el control de resguardos y numeración de inventario que será aplicado a cada artículo, lo anterior es con el fin de llevar un control preciso sobre los bienes muebles del Patrimonio Municipal.

Por su atención le reitero las seguridades de mi distinguida consideración.



A T E N T A M E N T E . SUFRAGIO EFECTIVO. NO REELECCION. H. PUEBLA DE Z., A 11 DE SEPTIEMBRE DE 1984. EL DIRECTOR DE ADMINISTRACION:

LIC. ARTURO RAMIREZ Y LOPEZ.



EL AYUNTAMIENTO DE PUEBLA

- c.c.p. el C. Profr. Jorge Murad Macluf, Director Municipal Constitucional. Para su conocimiento. Pte.
- c.c.p. el C. Lic. José Joaquín Fernández García, Tesorero Municipal. Para su conocimiento. Pte!
- c.c.p. el C. Lic. Alfonso Martínez Pérez, Jefe del Departamento de bienes Muebles o Inmuebles. Para su conocimiento. Pte.

L'ARL/ddm.

MACHOTE DE CONTRATO.

C O N T R A T O DE PRESTACIONES DE SERVICIOS QUE  
CELEBRAR POR UNA PARTE EL H. AYUNTAMIENTO DEL MUNICIPIO DE PUEBLA,  
REPRESENTADO POR EL LICENCIADO ARTURO RAMIREZ Y LOPEZ, DIRECTOR  
DE ADMINISTRACION DEL H. AYUNTAMIENTO A QUIEN EN LO SUCESIVO SE  
DENOMINARA H. AYUNTAMIENTO DEL MUNICIPIO DE PUEBLA Y DE LA OTRA  
EL C. \_\_\_\_\_

A N T E C E D E N T E S

EL H. AYUNTAMIENTO DEL MUNICIPIO DE PUEBLA REQUIERE, EN DETERMINADAS  
CIRCUNSTANCIAS Y EN PERIODOS DETERMINADOS DE LOS SERVICIOS DE  
ELEMENTO HUMANO, Y POR ELLO ESTIMA NECESARIO LA CONTRATACION TEMPORAL  
DE PERSONAL CUYOS SERVICIOS, VENCIDO EL PLAZO PODRAN SER MATERIA  
DE NUEVA CONTRATACION SI LAS NECESIDADES Y EXIGENCIAS DE LOS SERVICIOS  
LO REQUIEREN ATENDIENDO A LAS CONDICIONES PRESUPUESTALES QUE LO  
PERMITAN, EN TANTO QUE EL TRABAJADOR HAYA DEMOSTRADO CAPACIDAD  
EN EL DESEMPEÑO DEL TRABAJO ENCOMENDADO; POR LO QUE EN EL PRESENTE  
CASO LOS CONTRATANTES SE SUJETARAN A LAS SIGUIENTES:

C L A U S U L A S

PRIMERA: EL (LA) C. \_\_\_\_\_  
NOMBRE COMPLETO NACIONALIDAD

SEXO ESTADO CIVIL DOMICILIO PARTICULAR

SEGUNDA: SE OBLIGA A PRESTAR SUS SERVICIOS AL H. AYUNTAMIENTO  
COMO \_\_\_\_\_ DEPENDIENTE DEL DEPARTAMENTO DE  
\_\_\_\_\_ DE LA DIRECCION DE \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_ DEL H. AYUNTAMIENTO OBLIGANDOSE A PRES-  
TAR SUS SERVICIOS POR EL TERMINO COMPRENDIDO DEL \_\_\_\_\_  
AL \_\_\_\_\_

OBLIGANDOSE A INFORMAR PERIODICAMENTE SOBRE SUS ACTIVIDADES AL  
C. DIRECTOR DE SU ADSCRIPCION Y CUANTAS VECES SE LE REQUIERA POR  
EL C. SINDICO MUNICIPAL.

TERCERA: LAS PARTES CONVIENEN EN JORNADAS DE TRABAJO QUE SERAN  
DE \_\_\_\_\_ DE LUNES A VIERNES Y DE \_\_\_\_\_ A \_\_\_\_\_ LOS  
HORARIO

SABADOS DE CADA SEMANA.

CUARTA: EL H. AYUNTAMIENTO SE OBLIGA A PAGAR AL TRABAJADOR POR EL DE-  
SEMPEÑO DE SUS SERVICIOS POR CONCEPTO DE HONORARIOS LA CANTIDAD DE - -  
\$ \_\_\_\_\_

QUINTA. EL PAGO DE LOS HONORARIOS QUE SE CUBRIRAN POR LA JORNADA DE TRABAJO SERAN LIQUIDADOS POR LA DIRECCION GENERAL DE TESORERIA CADA QUINCENA SIEMPRE Y CUANDO SE HAYAN CUMPLIDO LOS PRECEPTOS DE LA PRESENTE CONTRATACION.

SEXTA. EL TRABAJADOR ESTA ENTERADO Y ACEPTA LA REGLAMENTACION ESTATUIDA EN LO DISPUESTO POR LOS ARTICULOS 94 FRACCIONES I, II, III, IV, V, VI, VII, VIII Y IX DE LA LEY ORGANICA MUNICIPAL Y 41 FRACCION IV INCISO A, B, C, D, E, F, G, H, I Y J, DE LA LEY DE - LOS TRABAJADORES AL SERVICIOS DEL AYUNTAMIENTO DEL MUNICIPIO DE PUEBLA, PARA TODOS LOS EFECTOS Y CONSECUENCIAS QUE SE PUEDAN PRODUCIR EN ATENCION A LAS RELACIONES LABORALES.

SEPTIMA. SE CONVIENE QUE EL SEPTIMO DIA DE DESCANSO OBLIGATORIO SERA FIJADO POR EL H. AYUNTAMIENTO A TRAVES DE LA DIRECCION O DEPENDENCIA EN QUE SE PRESTEN LOS SERVICIOS SEGUN LAS CONDICIONES PROPIAS DEL MISMO Y TOMANDO EN CUENTA LAS NECESIDADES DEL SERVICIO. - EN CUANTO A LAS VACACIONES, ESTAS SERAN DETERMINADAS POR EL JEFE INMEDIATO CUANDO SEAN ESCALONADAS Y, EN CASO DE HABER CUMPLIDO SEIS MESES DE SERVICIOS, EL TRABAJADOR DISFRUTARA DE LOS PERIODOS QUE NORMALMENTE TIENE ESTABLECIDO EL AYUNTAMIENTO, DURANTE LOS MESES DE MAYO Y DICIEMBRE.

OCTAVA. CONVIENEN LAS PARTES EN QUE POR SITUACIONES DE ORDEN PRESUPUESTAL EL H. AYUNTAMIENTO PODRA, CUANDO ASI LO ESTIME PERTINENTE RESCINDIR ESTE CONTRATO SIN RESPONSABILIDAD PARA ESTE POR TRATARSE DE UNA INSTITUCION PUBLICA.

NOVENA. EL TRABAJADOR ESTA DE ACUERDO Y ACEPTA LE SEA DESCONTADO DE SU SUELDO EL 3.75% PARA CUBRIR LAS CUATRO RAMAS DE ASEGURAMIENTO QUE LOS TRABAJADORES TIENEN CONVENIDO CON EL I.M.S.S.

ESTE CONTRATO SE FIRMA EN ORIGINAL Y DOS TANTOS EN LA HEROICA CIUDAD DE PUEBLA DE ZARAGOZA A LOS \_\_\_\_\_ DIAS DEL MES DE - \_\_\_\_\_ DE MIL NOVECIENTOS OCHENTA Y \_\_\_\_\_, QUEDANDO DEBIDAMENTE ENTERADAS AMBAS PARTES DE SU VALOR Y CONTENIDO LEGAL QUE- DESDE LUEGO RATIFICAN.

\_\_\_\_\_  
NOMBRE Y FIRMA DEL TRABAJADOR

\_\_\_\_\_  
EL DIRECTOR DE ADMINISTRACION

\_\_\_\_\_  
TESTIGO

\_\_\_\_\_  
TESTIGO

## MOVIMIENTOS DE PERSONAL



**H. AYUNTAMIENTO DEL MUNICIPIO DE PUEBLA**  
**DIRECCION DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS**  
**DEPARTAMENTO DE PERSONAL**  
**AVISO DE MOVIMIENTO DE PERSONAL**

NUMERO DE AVISO		
DIA	MES	AÑO

**C. TESORERO MUNICIPAL**  
 LA ADMINISTRACION A MI CARGO EN USO DE SUS FACULTADES DISPONE QUE A PARTIR DE ESTA FECHA SURTIRA EFECTOS EL SIGUIENTE MOVIMIENTO DE PERSONAL.

ORDEN DE PAGO	EXPIDASE	ALTA	NOMBRAMIENTO	
	PRORRO GUESE	BAJA	RENUNCIA	
			JUBILACION	
			CESE	OTROS
	CANCELESE	CAMBIO	INCAPACIDAD	
			CATEGORIA	
	SUSPENDASE	OTROS	ADSCRIPCION	
			LICENCIA CON GOCE DE SUELDO	
			LICENCIA CON MEDIO SUELDO	
			LICENCIA SIN GOCE DE SUELDO	
		REANUDACION DE LABORES		

NOMBRE
NUMERO DEL EMPLEADO
REG. FED. DE CAUSANTES
PUESTO
CLAVE Y No. DE PUESTO
DEPENDENCIA
DIRECCION
DEPARTAMENTO
OFICINA
SUELDO
PARTIDA

PERIODO DEL:	AL	DIAS CON MEDIO SUELDO
MOTIVO:		
SUBSTITUYE:		
FUNDAMENTO		

ELABORA	REVISA	P.A. EL PRESIDENTE MUNICIPAL EL SECRETARIO GENERAL DEL M. AYUNTAMIENTO

SELLO DE RECIBIDO	P.A. EL SECRETARIO GENERAL DEL M. AYUNTAMIENTO EL DIRECTOR DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS

OFICINA DEL SEGURO DE VIDA

CAMBIOS AL PERSONAL.



H. AYUNTAMIENTO DEL MUNICIPIO DE PUEBLA

DEPENDENCIA: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
SECCION: \_\_\_\_\_  
MESA: \_\_\_\_\_  
NUM. DE OFICIO: \_\_\_\_\_  
EXPEDIENTE: \_\_\_\_\_

ACUERDO A LA DIRECCION DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS

H. PUEBLA DE Z., A DE DE 19

LA ADMINISTRACION A MI CARGO EN USO DE SUS FACULTADES  
DISPONE QUE SE EFECTUE EL SIGUIENTE CAMBIO DEL(LA) C. \_\_\_\_\_

REG. FED. DE CAUSANTES \_\_\_\_\_

<b>ANTERIOR HASTA:</b> LLENENSE TODOS LOS RENGLONES	<b>ACTUAL A PARTIR DE:</b> LLENENSE SOLO LOS RENGLONES AFECTADOS
ADSCRIPCION: _____	ADSCRIPCION: _____
CATEGORIA: _____	CATEGORIA: _____
SUELDO MENSUAL: \$ _____	SUELDO MENSUAL: \$ _____
PARTIDA: _____	PARTIDA: _____

CAMBIO DEFINITIVO  CON LICENCIA SIN SUeldo EN EL EMPLEO ANTERIOR

EN SUBSTITUCION DE:  
QUE CAMBIA DE EMPLEO  CAUSA BAJA  GOZA DE LICENCIA   
CON GOCE DE SUELDO   
A PARTIR DE: \_\_\_\_\_ HASTA: \_\_\_\_\_

COMUNIQUESE Y CUMPLASE:  
P. A. EL PRESIDENTE MUNICIPAL  
EL SECRETARIO GENERAL

P. A. EL SECRETARIO GENERAL  
EL DIRECTOR DE SERVICIOS  
ADMINISTRATIVOS

SINDICATO