

LA ADMINISTRACIÓN DE LAS FINANZAS PÚBLICAS DEL H. AYUNTAMIENTO DE TIXTLA DE GUERRERO 2018-2021

Ruth Munguía Luciano¹

Israel Herrera Miranda²

Introducción

En las últimas décadas, el panorama económico y financiero internacional ha presentado un escenario complejo, marcado por la inestabilidad global, la volatilidad de los mercados financieros, crisis económicas regionales, y una persistente desigualdad económica y social. Estos factores interrelacionados han impuesto desafíos significativos a la gestión de las finanzas públicas municipales en diversas partes del mundo, evidenciando la necesidad de adaptación y fortalecimiento en la administración local para afrontar estas adversidades.

En este contexto, la perspectiva de Joseph Stiglitz (2000) cobra especial relevancia. Él subraya la importancia crítica de los gobiernos locales en proveer de manera eficiente bienes públicos y servicios sociales que satisfagan directamente las necesidades de las comunidades. Así, frente a la turbulencia del entorno financiero global, se vuelve crucial la modernización y el fortalecimiento de los procesos administrativos y de gestión financiera a nivel municipal. La implementación de prácticas administrativas innovadoras y eficientes —tales como la modernización de la elaboración de presupuestos, la optimización de la gestión de ingresos y egresos, y la mejora en la planificación fiscal a largo plazo— se presenta como una respuesta estratégica a estos desafíos.

Adoptar tecnologías de información avanzadas, sistemas de contabilidad transparentes y estrategias de gestión basadas en evidencia permite a los municipios ampliar significativamente su capacidad para financiar de forma sostenible el desarrollo local y la provisión de servicios esenciales.

1 Egresada de la Maestría en Gobierno y Gestión Pública, UAGro. 07135578@uagro.mx

2 Profesor de tiempo completo en la Universidad Autónoma de Guerrero, miembro del Sistema Nacional de Investigadores e Investigadoras (SNII), correo electrónico 07086@uagro.mx.

El presente trabajo académico forma parte del proceso de investigación para la elaboración de la tesis de Maestría en Gobierno y Gestión Pública de la Universidad Autónoma de Guerrero de la Maestrante Ruth Munguía Luciano.

Esta modernización asegura una mejor calidad de vida para los ciudadanos, incrementa la eficiencia y la rendición de cuentas en la gestión municipal, y fortalece la resiliencia de los gobiernos locales ante futuros desafíos económicos y financieros (Stiglitz, 2000). Por lo tanto, la conexión entre la complejidad del escenario económico-financiero global y la necesidad de robustecer las prácticas administrativas en el ámbito local se establece como un imperativo para asegurar el bienestar comunitario y la sostenibilidad financiera municipal en un mundo en constante cambio.

Este estudio tiene como propósito presentar un análisis de la administración financiera llevada a cabo por la Tesorería del Ayuntamiento de Tixtla de Guerrero durante el periodo 2018 -2021. Una estrategia inicial fue la observación directa las prácticas administrativas y la estructura organizativa que influyen en el manejo financiero de la Tesorería. Se adopta un enfoque metodológico cualitativo, enmarcado dentro de la metodología de investigación-acción (Hernández Sampieri, Fernández, Baptista, 2000).

La selección del marco metodológico obedece a una adaptación propia del problema de investigación, con el propósito de identificar las categorías de análisis que se establecieron para esta investigación las cuales son: prácticas de gestión financiera y estructura administrativa en la Tesorería municipal.

La elección de un enfoque cualitativo se basa en la necesidad de capturar la complejidad de las prácticas de gestión financiera y la estructura administrativa de manera integral, permitiendo una comprensión profunda de los fenómenos estudiados. Además, este enfoque facilita el análisis de las percepciones, experiencias y significados que los actores clave (Tesorero, Contador y Auxiliares) atribuyen a las prácticas y estructuras organizativas (Hernández Sampieri, et ál., 2000).

La metodología de investigación-acción se destaca por la finalidad de comprender y resolver problemáticas específicas de organización o comunidad. Esta aproximación se centra en aportar información que guíe la toma de decisiones para proyectos, procesos y reformas. De este modo, se busca que las personas tomen conciencia del papel que desempeñan en el proceso de transformación, para la mejora y optimización futura de la gestión financiera municipal (Hernández Sampieri et ál., 2014).

Esta estrategia de investigación se fundamenta en la convicción de que los trabajadores de la Tesorería poseen conocimientos y experiencias únicos que pueden ofrecer valiosas perspectivas sobre las prácticas administrativas y la eficacia de la administración financiera en el Ayuntamiento de Tixtla de Guerrero.

En términos concretos, este diseño implica la observación directa de las operaciones diarias de la Tesorería, la participación en diversas tareas y actividades, el análisis de los procedimientos administrativos y financieros, y la revisión de documentos normativos y técnicos relevantes.

La participación nos permitió obtener una visión interna de las prácticas y dinámicas de la Tesorería, mientras que la observación participativa y el análisis documental proporcionarán un marco más amplio de la estructura, las normas y los procesos que rigen esta área.

Esta investigación se enfocó en el área de tesorería del H. Ayuntamiento Municipal de Tixtla de Guerrero, centrando la atención en el periodo administrativo 2018-2021.

Se presentan los resultados del trabajo de observación y de entrevistas y se complementa con un apartado de discusión de resultados y conclusiones.

El Municipio de Tixtla, Guerrero: definición, función y antecedentes

Según lo descrito por Mejía Pedroza (2020), el actual municipio de México es el resultado de una fusión de muchas culturas. Debe ser una entidad autónoma a nivel político, económico y social, que debe adaptarse a las normas de organización y orientación de la comunidad, enfocarse en los problemas que la aquejan, y ser un verdadero promotor e impulsor del desarrollo nacional. Es el único lugar donde personas de orígenes culturales se unen para formar una sociedad unificada. Se rige por su propio gobierno, que es responsable de proporcionar los servicios a todos los ciudadanos, ya que tiene el poder de tomar decisiones que beneficiaran a toda la comunidad.

La idea del autor sobre el municipio como un producto de la unión de múltiples culturas que abre un amplio abanico de posibilidades para examinar cómo estas culturas diversas coexisten, interactúan e influyen unas a otras, formando una sociedad unificada. Esta fusión cultural tiene implicancias significativas en términos de la diversidad de la política local, la economía y la vida social.

Robles Martínez (2013) aclara que un municipio constituye el pilar fundamental de la segmentación política, administrativa y territorial de una entidad. Este, además, configura un dominio administrativo con competencias legales, políticas y económicas, aunque se encuentre sujeto a una autoridad de rango superior. El autor enfatiza la importancia cen-

tral de los municipios en la estructura político – administrativa de una nación o estado, no solo son unidades de gobierno, sino también entidades con autonomía en varias áreas.

Es necesario definir los elementos básicos que integran al municipio. En primer lugar, nos centraremos en la Población, constituida por individuos que residen e interactúan dentro de un territorio geográfico específico, conocido como municipio, donde se establecen vínculos sociales, culturales y económicos. En segundo lugar, abordamos el Territorio, que hace referencia al espacio físico demarcado jurídicamente, conforme a la división política del estado. Por último, el Gobierno, materializado en el ayuntamiento, siendo el órgano máximo y principal que ejerce el poder a través de la elección de los habitantes que viven en el municipio (Aguilar, 2012) (Chaparro Medina, 2020).

La estructura administrativa de un municipio es crucial para la distribución efectiva de competencias, la coordinación de procesos y el avance de objetivos de política local de manera coherente y eficiente. Comprender esta estructura organizativa y el rol de las distintas áreas funcionales es indispensable.

Según plantea Ortiz Cárdenas (2012), citando a Max Weber, en la actualidad la mayoría de las estructuras municipales están dominadas por criterios burocráticos, donde actividades como la administración pública local se desarrollan principalmente sobre una base técnica y profesional antes que intuitiva. Es así como, conceptos como la división de responsabilidades, los procesos estandarizados y la especialización de conocimientos determinan en buena medida el funcionamiento contemporáneo de un municipio. La perspectiva de Weber permite explicar varios fenómenos observables en la organización interna contemporánea de numerosos gobiernos locales:

En primer término, la alta especialización funcional: la creación de áreas, departamentos y puestos municipales cada vez más enfocados en temas específicos (recaudación, obra pública, servicios urbanos, medio ambiente, etc.) responde a una mayor división del trabajo dentro de la administración local.

En segundo término, la estandarización de procesos: la adopción de manuales de organización, procedimientos y otro tipo de protocolos busca homologar la ejecución de trámites y tareas en las dependencias municipales.

En tercer lugar, el énfasis en perfiles profesionales para puestos directivos: cada vez más se busca que funciones gerenciales en el municipio

sean ocupadas por administradores, ingenieros, economistas y otros expertos con credenciales formales.

Finalmente, la evaluación contra resultados: el establecimiento de indicadores de desempeño e índices de cumplimiento reflejan una orientación de la gestión municipal hacia productos objetivamente verificables.

En suma, la municipalidad contemporánea se aleja progresivamente del liderazgo político tradicional y adopta un enfoque más técnico-gerencial, congruente con los principios de control administrativo racional-legal descritos en su momento por Max Weber.

Martínez Crespo (2024), citando a Taylor (1916) subrayan la importancia de la organización como un paso fundamental para la acción racional en la administración. Enfatizan que una organización efectiva requiere un conocimiento profundo de los recursos disponibles, tanto humanos como materiales. Lamentablemente, destacan que el elemento más crucial, el personal, que es el activo más valioso para cualquier organización, es a menudo el menos comprendido y potenciado.

Los autores resaltan un principio esencial en la gestión y estructura administrativa de los municipios: la necesidad de comprender y organizar eficientemente tanto los recursos humanos como los materiales. En el contexto de un municipio, esto significa que una administración eficaz depende de un conocimiento detallado y una gestión efectiva de su personal, así como de los recursos físicos y financieros disponibles. Sin embargo, el desafío radica en que, aunque el personal es el activo más valioso de cualquier organización municipal, a menudo es el aspecto menos entendido o valorado. Esta falta de comprensión puede llevar a una gestión ineficaz, afectando la calidad de los servicios municipales y la satisfacción de los ciudadanos. Por tanto, para que un municipio funcione de manera óptima, es crucial no solo tener en cuenta los recursos materiales y financieros, sino también invertir en el desarrollo, formación y comprensión de su capital humano.

Méndez Martínez (2015), en su análisis de la organización de los gobiernos locales, señala que sobresalen como entes fundamentales dentro de la administración pública de un municipio mexicano: la Secretaría, encargada de brindar apoyo técnico y legal al cabildo; la Tesorería que concentra la función crítica de las finanzas locales; la Contraloría con su labor de supervisión y auditoría al gasto; así como diversas unidades especializadas en hacer operativa la prestación de servicios comunitarios, promover actividades económicas, planificar el desarrollo urbano, y demás trabajos inherentes a las políticas públicas municipales. Él busca resaltar, la complejidad orgánica que caracteriza la administración pública de un

municipio moderno. A diferencia de antaño cuando las labores municipales quizás se reducían a un alcalde con funciones políticas y algunos oficiales para tareas básicas, hoy en día se ha expandido enormemente el aparato administrativo local.

Méndez transmite esta idea al enlistar la diversidad de instancias técnicas y jurídicas ahora involucradas como Secretaría, Tesorería, Contraloría y un sinnúmero de direcciones que realizan trabajos especializados. La intención es poner de relieve esa multifacética infraestructura organizativa-funcional sobre la que ahora se erigen los gobiernos locales para intentar responder a las complejas demandas ciudadanas contemporáneas. Demuestra así la sofisticación que deben alcanzar hoy los municipios para gobernar.

El área de Tesorería del H. Ayuntamiento de Tixtla de Guerrero

La Tesorería de Tixtla es el área de la administración municipal responsable de recolectar todos los impuestos, derechos y demás ingresos que corresponden al Ayuntamiento según las leyes. El trabajo que hace es indispensable para que el gobierno local pueda obtener los recursos económicos necesarios y así brindar servicios públicos a la población del municipio.

La Tesorería custodia el dinero, hace los pagos aprobados, lleva la contabilidad y se asegura que no haya corrupción ni malos manejos de los fondos de la comunidad. Cumple las reglas que pone el Cabildo sobre cómo y en qué gastar cada año. Esta dirección del Ayuntamiento juega un rol central en el manejo ordenado y transparente de las finanzas. De esa forma puede garantizar que cada peso recaudado se utilice de modo efectivo en las necesidades más apremiantes de los ciudadanos de Tixtla.

Conformada por subdivisiones la Tesorería Municipal de Tixtla se distribuye de la siguiente manera:

Tesorería:

1. Departamento de Ingreso.
2. Departamento de Egresos.
3. Área de Programación y Presupuesto.
4. Área de Cuenta Pública.

La plantilla de profesionales que componen la Tesorería consiste en:

1. El Tesorero Municipal.

2. El Contador General.
3. Un Auxiliar Contable.
4. Cuatro Auxiliares Administrativos.
5. Dos Cajeros.

Es importante destacar que la Tesorería Municipal es una división esencial dentro de la administración del Ayuntamiento de Tixtla es de relevancia sustancial para las responsabilidades más significativas del mismo. De esta unidad comprenden la gestión de la contabilidad municipal, la formulación anual de la ley de ingresos y el presupuesto de egresos, la preservación del patrimonio y la orientación de los recursos disponibles para la implementación de los planes, programas y metas que conforman el plan municipal de desarrollo.

Esta área es fundamental para el manejo adecuado del dinero del municipio y no trabaja sola; la labor está estrechamente vinculada con los planes de desarrollo tanto del municipio como del estado. Bajo el Objetivo 1.2 del Plan Estatal de Desarrollo 2016-2021 (2016) busca construir una “administración moderna, eficiente y con equidad de género” (p.37). Para ello, la Estrategia 1.2.1 del documento aboga específicamente por “ejercer responsablemente las finanzas públicas como política estratégica para una administración eficiente” (p.37).

En resumen, la Tesorería juega un rol vital en la administración pública de Tixtla de Guerrero, asegurando que los recursos se gestionen con transparencia, eficiencia y responsabilidad. La operación exitosa es clave para alcanzar las metas de desarrollo y mejorar la calidad de vida de los habitantes del municipio.

La administración de la Tesorería del H. Ayuntamiento de Tixtla de Guerrero presenta una serie de retos que afectan la eficiencia y transparencia en el manejo de las finanzas del municipio. Estos desafíos son compartidos por muchas administraciones municipales, lo que apunta a problemas estructurales más amplios en la administración financiera pública en la región.

La Tesorería, aunque cuenta con una estructura organizativa claramente definida con departamentos de Ingreso, Egresos, Programación y Presupuesto y Cuenta Pública, parece sufrir una falta de claridad en la definición de roles y responsabilidades. El personal, compuesto por un Tesorero Municipal, un Contador General, un Auxiliar Contable, cuatro Auxiliares Administrativos y dos Cajeros, realiza las funciones basándose en instrucciones verbales, en lugar de tener descripciones de trabajo claramente definidas y documentadas.

Los cambios de administración con frecuencia introducen personal con poca experiencia en el sector público, lo que podría contribuir a la falta de conocimientos institucionales y a la confusión sobre el propósito y los objetivos del departamento. Sin una misión y visión claramente definidas y comunicadas, los empleados pueden carecer de una comprensión clara de las metas y prioridades de la Tesorería, lo que puede dificultar la capacidad para realizar las tareas de manera eficaz y eficiente.

Se perciben problemas de organización interna y asignación de roles. Los empleados llevan a cabo tareas que no están en consonancia con los roles designados y, a menudo, siguen las órdenes de múltiples superiores. Esto genera retrasos y desorden en la realización de las tareas correspondientes a cada departamento.

En el entorno físico de la tesorería, la falta de señalización clara para indicar departamentos específicos, como ingresos, egresos, programación y presupuesto, y cuenta pública, añade confusión para aquellos que buscan asistencia o servicios de estos departamentos.

Para mejorar la administración de las finanzas públicas, el ayuntamiento ha contratado los servicios de una empresa privada de software contable, SUINPAC (Despacho Contable). Aunque el despacho provee capacitación al personal del ayuntamiento, en la práctica, el manejo de las finanzas del municipio sigue siendo principalmente controlado por SUINPAC.

El software de SUINPAC, con las múltiples funciones como la contabilidad, la administración de inventario, los pagos, la gestión de obras públicas, la nómina, los ingresos propios y la cuenta pública, busca proporcionar una plataforma integral para la administración financiera del municipio. El software también busca proporcionar trazabilidad completa de las operaciones financieras, lo que podría mejorar la eficiencia y la transparencia de las operaciones financieras del municipio.

El uso del software contable es un intento de modernizar y hacer más eficiente la gestión financiera del municipio. Aunque la capacitación está disponible, parece que la dependencia del software ha transferido el control efectivo de las finanzas municipales a depender de un despacho contable privado, en lugar de residir completamente en las manos de los funcionarios municipales capacitados.

El reto que enfrenta el Ayuntamiento de Tixtla es común en muchos ayuntamientos que luchan por gestionar de manera eficiente las finanzas públicas a través de las tesorerías. La Auditoría Superior del Estado de Guerrero ha detectado inconsistencias en la gestión de las finanzas públicas municipales en cada ciclo fiscal en diversos municipios del estado.

Como resultado, ha surgido la necesidad de reorganizar y modernizar la administración financiera municipal.

La Tesorería del Ayuntamiento de Tixtla de Guerrero está lidiando con varios obstáculos que complican el funcionamiento efectivo. Entre los problemas más destacados está la falta de manuales claros y actualizados que especifiquen las tareas y responsabilidades de cada puesto, lo que provoca desorden y confusión entre el personal. Además, es común que personas sin experiencia previa en el sector público ocupen cargos clave en la tesorería, especialmente después de las elecciones, lo que dificulta la construcción de una experiencia institucional sólida y la continuidad de las buenas prácticas financieras.

También hay una señalización deficiente dentro de la tesorería, lo que significa que tanto los ciudadanos como los empleados municipales tienen dificultades para localizar las diferentes áreas y saber a dónde ir para realizar trámites o resolver dudas. Esta situación pone de manifiesto la necesidad de una mejor organización física y visual de los espacios.

Aunque se han hecho esfuerzos para modernizar y mejorar estos procesos, como la adopción de un nuevo software de gestión financiera y la contratación de servicios de contabilidad externos, aún hay un gran potencial de mejora. Específicamente, se requiere una mejor organización interna y una distribución de roles más clara dentro de la Tesorería para asegurar que las finanzas públicas se manejen con la mayor eficacia y transparencia posible.

Método de la investigación

Para esta investigación cualitativa sobre la administración de las finanzas públicas en el H. Ayuntamiento de Tixtla de Guerrero durante el período 2018-2021, se seleccionó una muestra compuesta por siete individuos directamente involucrados en la gestión financiera de la institución. Esta muestra incluye al Tesorero Municipal, el Contador General, un Auxiliar Contable y cuatro Auxiliares Administrativos.

Estos sujetos fueron elegidos específicamente por el rol fundamental en la operación financiera del ayuntamiento, ofreciendo una visión integral desde diversas perspectivas dentro de la misma área de trabajo. Se priorizó a estos individuos debido a el acceso directo y manejo de la información financiera, lo cual los posiciona como actores clave para entender la dinámica y los retos de la gestión financiera municipal. La selección se

basó tanto en la disposición voluntaria para participar como en la relevancia de las funciones dentro de la estructura de la tesorería.

Sin embargo, dos Cajeros, quienes también forman parte de la plantilla de trabajadores de esta área y manejan transacciones financieras directamente, optaron por no participar en la investigación. La decisión subraya la diversidad de perspectivas dentro de la tesorería y la importancia de considerar la voluntad individual al conformar la muestra de estudio.

Se aplicaron entrevistas de manera presencial, los participantes entrevistados se limitaban a describir las funciones y actividades encargadas (problemas o limitaciones).

Para este estudio cualitativo sobre la administración de las finanzas públicas en el H. Ayuntamiento de Tixtla de Guerrero, se diseñó un conjunto de instrumentos compuesto por entrevistas semiestructuradas y observación participativa. Las entrevistas semiestructuradas se seleccionaron por la flexibilidad para adaptarse a las respuestas de los entrevistados, permitiendo explorar en profundidad las experiencias, funciones, y percepciones sobre problemas o limitaciones en las tareas.

Estas entrevistas se llevaron a cabo durante mayo y junio del año 2022, enfocándose en que los participantes describieran detalladamente las funciones y las actividades que realizan, junto con los desafíos enfrentados. La observación participativa y la bitácora de análisis complementaron este enfoque, registrando observaciones directas del ambiente de trabajo y la interacción entre los miembros del equipo de tesorería, proporcionando una perspectiva sobre la gestión financiera municipal.

Recolección de datos y resultados

La recolección de datos para este estudio se efectuó durante dos periodos de tiempo en el área de tesorería del H. Ayuntamiento de Tixtla de Guerrero. El primer periodo comprendió, de mayo a julio de 2022, y permitió realizar una observación participativa directa, marcada por un cambio significativo en el titular de tesorería. Este periodo estuvo influenciado por el contexto social y político local, aspectos que pudieron afectar las dinámicas y operaciones internas de la Tesorería.

En el segundo periodo, de octubre a diciembre de 2022, se continuó con la investigación, profundizando en el análisis del ambiente de trabajo y la interacción entre el personal.

Durante la recolección de datos, a través de observación participativa y entrevistas semiestructuradas realizadas, se identificó una necesidad crí-

tica de mejorar las prácticas administrativas y de gestión financiera en la Tesorería del H. Ayuntamiento de Tixtla de Guerrero.

Resultados obtenidos relevantes de la observación en el proceso de las entrevistas:

1. El Tesorero en la entrevista subraya la importancia de la documentación detallada y la formación continua, reconociendo que estas herramientas son fundamentales para alcanzar una gestión financiera municipal eficaz, transparente y alineada con los estándares legales y las mejores prácticas del sector. Con estas medidas, el Tesorero aspira a fortalecer la capacidad del personal para manejar con mayor autonomía las funciones críticas que actualmente dependen en gran medida de la asistencia de despachos externos, allanando el camino hacia una mayor eficiencia y autonomía en la administración de las finanzas públicas del municipio.

2. En la entrevista el Contador General muestra conformidad con los procesos existentes, aunque no estén documentados formalmente, y no demuestra mucho interés o preocupación por la capacitación del personal. Su enfoque principal es en los resultados y la ejecución de tareas del presente.

Información sobre prácticas actuales:

Contrastes con experiencia previa:

- En municipio anterior los procesos financieros estaban más estructurados.
- Allá había más eficiencia, precisión en cuentas por pagar y formación continua de personal.

Aportes desde su experiencia:

- Propone que el conocimiento que tiene puede ayudar a mejorar procesos actuales, reducir duplicidad de funciones y delimitar responsabilidades.
- Considera viable implementar capacitación formal y adaptar prácticas positivas de municipios más grandes.

3. En la entrevista con el primer auxiliar contable surge información y preguntas que se enfocan en explorar problemas en la definición de su puesto, los requerimientos de capacitación para el manejo autónomo y eficiente de las facultades personales como Contador, y el impacto positivo potencial de esto en su trabajo y en los procesos financieros internos.

Información sobre procesos y responsabilidades actuales:

- Identifica áreas de oportunidad para mejorar procesos internos, por falta de claridad en tareas y responsabilidades.

- No tiene bien definido el alcance de las funciones sobre nómina y personal.
- Expresa sentirse perdido entre tantas tareas, lo cual dificulta un buen desempeño.
- Considera muy útil recibir capacitación formal específica sobre las funciones de su puesto.
- Opina que ello le permitiría entender mejor todos los complejos procesos que debe realizar.
- Cree que aumentará su autonomía y confianza para hacer su trabajo sin depender de consultas

4. Se realizó una entrevista a un ex-auxiliar administrativo que ofrece un relato retrospectivo sobre el tiempo que trabajó en la Tesorería del Ayuntamiento de Tixtla de Guerrero, resaltando los desafíos enfrentados debido a la falta de orientación y estructura, y subrayando la importancia de capacitar al personal nuevo para mejorar la gestión financiera municipal.

Información sobre procesos y responsabilidades:

No tuvo inducción formal al cambiar de área, solo breve explicación informal de procesos.

- Le faltó desde el inicio instrucciones claras y por escrito de las tareas específicas a realizar.
- La falta de directrices y estructuración dificultó cumplir eficientemente las responsabilidades.
- Cree que habría fortalecido eficiencia del equipo y reducida dependencia de consultorías externas.

La entrevista con el segundo Auxiliar Administrativo/Contable permiten analizar la perspectiva que tiene sobre los procesos existentes, la falta de estandarización y las ideas sobre cómo optimizar la capacitación, así como los beneficios de ello frente a repetidos cambios administrativos.

Información sobre procesos y capacitación:

- Al ingresar en 2018 no tuvo una inducción o capacitación formal, solo breve explicación informal.
- En 3 años no se han formalizado más las descripciones de puestos, el personal aprende en la práctica.
- Considera que estandarizar procesos y capacitación continuada mejoraría eficiencia y facilitaría transiciones.

5. En la entrevista con el tercer Auxiliar Administrativo/Contable, se destaca lo siguiente.

Información sobre estrategias y procesos actuales:

- Indica que no existen estrategias administrativas consolidadas en la Tesorería.
- No hay procesos estandarizados ni manuales formales, cada uno aplica su propia experiencia.
- Las capacitaciones del software SUINPAC han sido de alguna ayuda. Necesidad de documentación formal:
- Hace falta tener descripciones formales de las tareas de cada auxiliar administrativo.
- Considera totalmente viable y muy beneficioso implementar manuales de procedimientos estandarizados

Durante la observación participativa, se evidenció que, aunque todos los entrevistados compartieron perspectivas valiosas sobre las operaciones diarias de la Tesorería del H. Ayuntamiento de Tixtla de Guerrero, no todos los participantes proporcionaron la misma cantidad o calidad de información.

Conclusiones y reflexiones

En el marco de esta investigación, se obtuvieron resultados significativos sobre las prácticas de gestión financiera y la estructura administrativa en la Tesorería.

La función administrativa para el análisis cualitativo giró en torno a las prácticas de gestión financiera y estructura administrativa en la tesorería. Esta guía de prácticas permitió abordar integralmente los aspectos clave que busca explorar a través de la observación participativa, entrevistas semiestructuradas a actores clave del área de Tesorería como el Tesorero, Contador y Auxiliares.

A través de la observación participativa, las entrevistas semiestructuradas a actores clave como el Tesorero, Contador y Auxiliares, se destacó la urgencia de clarificar roles y responsabilidades dentro de la Tesorería, lo cual es esencial para optimizar los recursos y aumentar la eficiencia operativa. Además, se descubrieron necesidades adicionales que subrayan la importancia de actualizar y adaptar las prácticas financieras a los estándares contemporáneos y legales vigentes.

El análisis de esta información cualitativa permitió identificar patrones y tendencias centrales respecto al manejo actual de las finanzas públicas en el Ayuntamiento y las medidas que podrían optimizarlo.

A partir de la información obtenida, emergió la propuesta de la necesidad de contar con de manuales administrativos estandarizados y pro-

gramas de capacitación permanentes para mejorar la administración de las finanzas públicas municipales.

Entre los hallazgos se encuentran la carencia de estrategias administrativas consolidadas, de manuales formales para estandarizar procesos y de descripciones claras de roles. También se detectó poca priorización de la capacitación estructurada del personal a pesar de reconocerse su utilidad.

De acuerdo con la evidencia recabada, las prácticas actuales en la Tesorería Municipal para la gestión financiera local muestran oportunidades de mejora en varias dimensiones:

No se tienen documentados manuales formales de procedimientos para los procesos estratégicos a cargo de áreas como la de Ingresos, Egresos, Contabilidad y Presupuesto.

La descripción de perfiles y funciones específicas de los puestos existentes resulta ambigua, lo que propicia duplicidad de indicaciones y una supervisión deficiente.

Si bien se ha buscado modernizar parcialmente la operación mediante la adopción del software SUINPAC y la contratación de un despacho contable externo, el personal interno muestra aún falencias técnicas en el registro y procesamiento óptimo de información financiera.

Persisten también debilidades estructurales como espacios e instalaciones inadecuadas, falta de señalética visible para usuarios y de herramientas gerenciales que dificultan una mejor coordinación interna y toma de decisiones informada.

La administración pública evoluciona con las relaciones entre las personas complejizándose de una forma u otra, y actualmente existen muchos avances tecnológicos que inspiran las relaciones sociales y el trabajo en equipo, lo cual hace necesario actualizar y reorganizar las dependencias públicas.

Se analizó e identificó la necesidad de implementar estrategias orientadas por la Nueva Gerencia Pública en los procesos operativos de la Tesorería que le permitan a la administración municipal ser más eficiente, como mejoras en los procesos de organización de los documentos de manera digital y ser congruente con las metas que la Institución quiere alcanzar. De esta forma se identificó también la necesidad de profesionalizar más las operaciones, determinando puestos y funciones específicos para la misma.

Se puede decir que la estructura y las estrategias de trabajo del área de tesorería posee bastantes fortalezas y oportunidades como su experiencia

y las finanzas sanas, y que solo debe atender las debilidades y estar al pendiente de las amenazas que puedan surgir.

En cuanto a las deficiencias visibles, consideradas como debilidades se pudo apreciar que hace falta preparación profesional, y actualización en el personal del área en cuestión.

Es necesario la implementación de algunos procesos extras en la operación de las rutinas de trabajo para que se pueda lograr una mejor satisfacción en la atención ciudadana.

Se recomienda también que el área de tesorería efectúe una reforma a su organización donde defina puestos y responsabilidades directas y eso le permita profesionalizar más su operación diaria.

Se recomienda por último que el H. Ayuntamiento aproveche las condiciones que le favorecen actualmente para implementar estrategias de actualización de su personal que le permitan fortalecerse aún más como Institución pública de carácter democrático brindando mejor atención a los ciudadanos en los próximos años.

Entre las recomendaciones se propone lo siguiente: fortalecimiento de capacitación y desarrollo: basado en la investigación-acción y las interacciones con los trabajadores de la Tesorería, es fundamental recomendar un programa sistemático de capacitación para mejorar las competencias en la gestión financiera. Esta capacitación debe estar alineada con las necesidades identificadas en la investigación y debe ser continua para adaptarse a los cambios legales y tecnológicos.

Implementación de manuales estándar: Para estandarizar los procesos y clarificar roles dentro de la Tesorería, se recomienda el desarrollo e implementación de manuales de procedimientos y organización. Estos manuales deberían detallar cada proceso, las responsables, y los pasos a seguir, reduciendo así la ambigüedad y aumentando la eficiencia.

Mejora de la infraestructura tecnológica: Debería considerarse una inversión en tecnología moderna que soporte eficazmente las operaciones de la Tesorería, como sistemas integrados de gestión financiera que faciliten las transacciones y el seguimiento en tiempo real.

Revisión y mejora de la estructura organizativa: Reevaluar la estructura organizativa de la Tesorería para asegurar que esté diseñada de manera que promueva la eficiencia y la efectividad. Esto puede incluir la reasignación de recursos o la redistribución de cargas de trabajo para optimizar las operaciones diarias.

Referencias bibliográficas

- AGUILAR Villanueva, L. F. (2012). *Política pública*. México: Grupo Editorial Siglo Veintiuno.
- CHAPARRO Medina, I. (2020). *El Municipio Mexicano y Marco Jurídico*. Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM. Obtenido de: <https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv>
- HERNÁNDEZ Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2000). *Metodología de la investigación* (4ª ed.). México: McGraw-Hill. Recuperado de: <http://187.191.86.244/rceis/registro/Metodolog%C3%ADa%20de%20la%20Investigaci%C3%B3n%20SAMPIERI.pdf>
- MARTÍNEZ Crespo, J. (2005). Administración y organizaciones. Su desarrollo evolutivo y las propuestas para el nuevo siglo. *Semestre Económico*, 8(16), 67-97. [fecha de consulta 11 de julio de 2024]. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=165013663004>
- MEJÍA Pedroza, P. (2020). *500 años de la fundación del Primer Ayuntamiento Continental de las Américas*. UAEMEX. Repositorio Institucional. Recuperado de: <http://ri.uaemex.mx/handle/20.500.11799/106278>
- MÉNDEZ Martínez, J. L. (2015). *Análisis de políticas públicas: teoría y casos*. El Colegio de México. Recuperado de: <https://www.jstor.org/stable/j.ctt19qggxc>
- ORTIZ Cárdenas, J. E. (2012). Acercamiento a la actualidad de Max Weber. *Reencuentro. Análisis de Problemas Universitarios*, (64), 21-25. [fecha de consulta 11 de julio de 2024]. ISSN: 0188-168X. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=34023236003>
- GOBIERNO del Estado de Guerrero. (2016). *Plan Estatal de Desarrollo (2016-2021)*. Recuperado de: <https://www.guerrero.gob.mx/wp-content/uploads/2022/08/8.-Plan-Estatal-de-Desarrollo-2016-2021.pdf>
- ROBLES Martínez, R. (2013). *El municipio*. México: Editorial Porrúa.
- STIGLITZ, J. (2000). *La economía del sector público*. Barcelona: Antoni Bosch Editor. Recuperado de: <https://desarrollomedellin.wordpress.com/wp-content/uploads/2018/08/stiglitz-2000-tercera-edicion.pdf>