



Universidad Nacional Autónoma de México

Facultad de Estudios Superiores

Cuautitlán

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA MUNICIPAL

TRABAJO PROFESIONAL

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

Licenciada en Administración

Presenta

Maribel García Hernández

Asesor:

Ing. Oscar Hernández Sánchez

Cuautitlán Izcalli, Estado de México, 2009.



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 esta 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.



Planeación Estratégica Municipal

Departamento Planeación y Seguimiento Programático
Unidad de Análisis Financiero

AGRADECIMIENTOS

Expreso mi gratitud a todas las personas que me apoyaron e incentivaron para concluir este proyecto; en especial a mis padres que han sido mi guía y soporte; a mis hermanas que me han transmitido ánimo y entereza, a mi hija y esposo que son mi motivación y fortaleza; a mis profesores y asesor que me transmitieron sus conocimientos y a mis amigos que representan algo muy especial porque me han acompañado me han impulsado y me han hecho fácil el camino...

A todos ellos dedico este trabajo con mucho cariño y les reconozco la atención, comprensión y paciencia que tuvieron conmigo.

CONTENIDO

	Página
1. INTRODUCCIÓN	1
1.1. Marco Histórico Municipal	3
1.2. Misión, Visión y Valores Municipales	6
1.3. Objetivos y Funciones de la Coordinación de Planeación	9
1.4. Objetivos y Funciones del Departamento de Planeación y Seguimiento Programático	11
1.5. Funciones del Puesto: Jefe de la Unidad de Análisis Financiero	13
2. DESCRIPCIÓN DEL DESEMPEÑO PROFESIONAL	15
3. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN	22
3.1. Integración del Plan de Desarrollo Municipal	22
3.2. Integración del Presupuesto por Programas Anual Municipal	25
3.3. Estructura Programática Municipal	32
3.4. Integración de los Reportes de Seguimiento Físico-Financiero del Presupuesto por Programas	37
3.5. Integración de los Reportes de Seguimiento de Metas de los Ingresos por Unidad Admva. .	45
3.6. Integración de los Reportes de Seguimiento de Metas de los Ingresos por Presupuesto	48
3.7. Informe de Ejecución del Plan de Desarrollo Municipal	50
3.8. Seguimiento de los Ingresos y Egresos	51
3.9. Ejemplo de estrategia para elevar la recaudación de ingresos.....	52
4. RECOMENDACIONES	53
5. CONCLUSIONES	56
6. ANEXOS	70



Planeación Estratégica Municipal

Departamento Planeación y Seguimiento Programático
Unidad de Análisis Financiero

1. INTRODUCCIÓN

El desarrollo de esta memoria se basa en la experiencia profesional adquirida durante la administración municipal de los trienios 2003-2006 y 2006-2009 en la cual me he desempeñado en el puesto de Jefe de Unidad de Análisis Financiero en el Departamento de Planeación y Seguimiento Programático dependiente de la Coordinación de Planeación; adscripción facultada por la Ley de Planeación y su Reglamento para llevar a cabo el proceso de Planeación, Programación, Presupuestación, Evaluación y Control.

Actualmente el entorno económico, político y social que vive nuestro país exige a las organizaciones de cualquier tipo a desarrollarse en una dinámica de cambios constantes que en ocasiones obligan a cambiar las líneas de acción, en un principio establecidas, para plantear estrategias que nos permitan continuar con el logro de los objetivos originándose de esta manera la Planeación Estratégica.

Bajo este contexto, en la administración pública de Tlalnepantla se establece una unidad administrativa que se encarga de realizar el proceso de Planeación para el desarrollo del municipio, llevando a cabo Planeación Estratégica, el cuál es un proceso que se inicia con el establecimiento y desarrollo de un plan detallado, definiendo objetivos, metas, políticas y líneas de acción que conlleven al cumplimiento de dicho plan.

En esta Unidad Administrativa me desempeño y mis funciones más importantes son las siguientes:



Planeación Estratégica Municipal

Departamento Planeación y Seguimiento Programático
Unidad de Análisis Financiero

- Integración del Plan de Desarrollo Municipal (Apartado de Financiamiento para el desarrollo)
- Integración del Presupuesto por Programas Municipal (Aspecto Programático)
- Elaboración de la Estructura Programática Municipal
- Integración de los Reportes de Seguimiento Físico-Financiero del Presupuesto por Programas
- Integración de los Reportes de Seguimiento de Ingresos por Unidad Administrativa y Presupuesto
- Elaboración del Informe de Ejecución del Plan de Desarrollo (Aspecto Financiero)

Estas funciones se describen posteriormente a detalle en este trabajo con la finalidad de dar a conocer como se lleva a cabo la Planeación Estratégica en el municipio de Tlalnepantla. Esta última, inicia con el proceso de programación, integrando un Plan de acción, que marcará el rumbo a seguir de esta administración. Con lo anterior, me refiero al Plan de Desarrollo Municipal; también se hace referencia de conceptos importantes que permiten reforzar la descripción dichas funciones. Cada función desarrollada es un paso del proceso de Planeación, Programación, Presupuestación Evaluación y Control que finalmente deriva en el establecimiento de lo que se llama Planeación Estratégica.



1.1 MARCO HISTÓRICO MUNICIPAL

En 1917 el constituyente federal sentó las bases para que los congresos locales conformaran su Constitución; de esta manera el Congreso del Estado Libre y Soberano de México emitió las atribuciones de los Ayuntamientos. Actualmente el artículo 115 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos regula esas atribuciones conforme a lo siguiente:

"Art. 115.- Los Estados adoptarán, para su régimen interior, la forma de gobierno republicano, representativo, popular, teniendo como base de su división territorial y de su organización política y administrativa el Municipio Libre, conforme a las bases siguientes:

"I. Cada Municipio será gobernado por un Ayuntamiento de elección popular directa, integrado por un Presidente Municipal y el número de regidores y síndicos que la ley determine. La competencia que esta Constitución otorga al gobierno municipal se ejercerá por el Ayuntamiento de manera exclusiva y no habrá autoridad intermedia alguna entre éste y el gobierno del Estado.

..." (Última reforma del 23 de Diciembre de 1999).

En el Municipio se manifiestan las cuestiones centrales de las transformaciones económicas, políticas y culturales del país. Su finalidad es el manejo de los intereses colectivos de la población para posibilitar una gestión más eficaz de los servicios públicos.



Planeación Estratégica Municipal

Departamento Planeación y Seguimiento Programático
Unidad de Análisis Financiero

Localización

Tlalnepantla de Baz se localiza en la zona noroeste del Estado de México. La cabecera municipal se ubica a 19°32' latitud norte, 99°12' longitud oeste y a 2,250 de altitud, esto es, a 2,250 metros sobre el nivel del mar.

El Municipio se encuentra geográficamente en las siguientes coordenadas:

Coordenadas geográficas extremas

Norte	19° 35' 40" de latitud norte
Sur	19° 30' 07" de latitud norte
Este	99° 05' de longitud oeste
Oeste	99° 15' de longitud oeste

Fuente: INEGI. *Cuaderno Estadístico Municipal*.
México, Gobierno del Estado de México, H.
Ayuntamiento de Tlalnepantla de Baz, 2004.

Superficie municipal

Tlalnepantla de Baz ocupa 85.40 km² lo representa el 0.32% de la superficie del Estado.

Colindancias

Tlalnepantla de Baz es el único municipio del Valle de México que está constituido por dos zonas no contiguas: zona poniente y zona oriente.

La zona poniente del Municipio colinda al norte con los municipios de Atizapán de Zaragoza, Cuautitlán Izcalli y Tultitlán; al este con la Delegación Gustavo A. Madero y al sur con las delegaciones Gustavo A. Madero y Azcapotzalco, así



Planeación Estratégica Municipal

Departamento Planeación y Seguimiento Programático
Unidad de Análisis Financiero

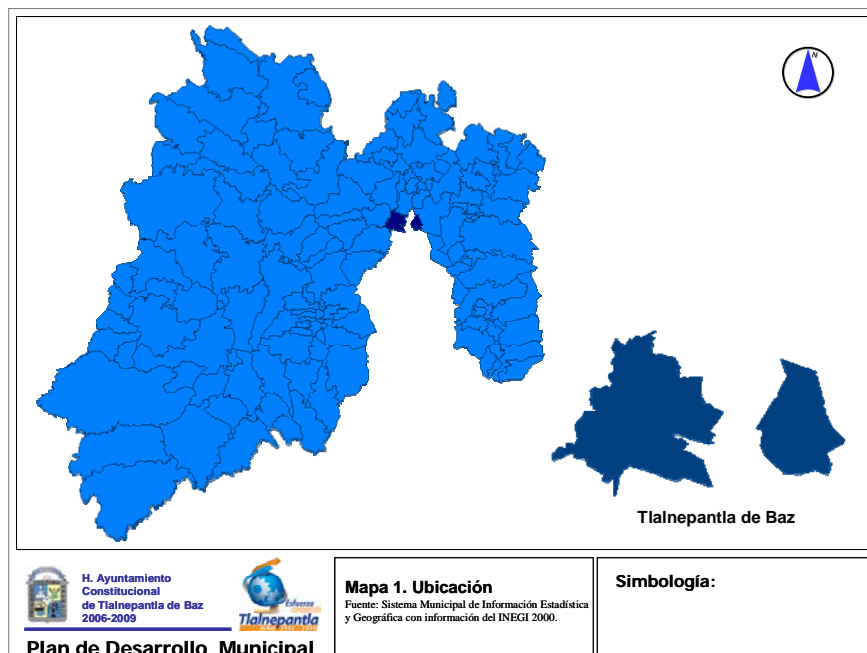
como con el municipio de Naucalpan de Juárez; y al oeste con los municipios de Naucalpan de Juárez y Atizapán de Zaragoza.

La zona oriente del Municipio colinda al norte con el municipio de Ecatepec de Morelos; al este con el municipio de Ecatepec de Morelos y la delegación Gustavo A. Madero; al sur y al oeste con la Delegación Gustavo A. Madero.

De acuerdo con la división regional que establece el Gobierno del Estado de México, el Municipio de Tlalnepantla forma parte de la Región XII Tlalnepantla, junto con el municipio de Atizapán de Zaragoza.

División política municipal

El Municipio, para su organización territorial, está dividido en 13 regiones, que a su vez se integran por 246 localidades clasificadas, según su origen en 95 colonias, 19 pueblos, 69 fraccionamientos, 47 unidades habitacionales y 16 zonas y fraccionamientos industriales.





Planeación Estratégica Municipal

Departamento Planeación y Seguimiento Programático
Unidad de Análisis Financiero

1.2 Misión, Visión y Valores Municipales

Misión

Consolidar un gobierno municipal sensible, eficiente, eficaz, honesto, transparente y con amplia vocación democrática, que a través del esfuerzo compartido con la ciudadanía y las organizaciones representativas de la sociedad civil, integre, promueva y coordine los programas, proyectos y políticas públicas con profundo sentido social, tendiente a propiciar un desarrollo humano sustentable para elevar la calidad de vida de los Tlalnepantlenses, sujetándose a principios de transparencia y rendición de cuentas.

Visión

Que Tlalnepantla de Baz sea una ciudad moderna, segura, ordenada, limpia, dinámica y competitiva, reconocida en el ámbito nacional e internacional como un municipio generador de amplias oportunidades de crecimiento económico, social y cultural; donde se reconozca el papel activo de la mujer; los jóvenes tengan los espacios de oportunidad que necesitan; los niños y los adultos mayores se sientan protegidos e integrados; un municipio con alto desarrollo democrático, donde los servicios prestados a la población sean certificados con normas internacionales, teniendo como principales valores municipales: el Esfuerzo Compartido, Compromiso y Participación social, Honestidad y Transparencia, Legalidad, Pluralidad, Racionalidad y Disciplina, Confianza y Experiencia.



Planeación Estratégica Municipal

Departamento Planeación y Seguimiento Programático
Unidad de Análisis Financiero

Valores Municipales

A continuación se describen los valores municipales que orientarán el rumbo de la Administración Pública Municipal durante el trienio 2006-2009:

Esfuerzo Compartido

Desarrollar un gobierno en el que los habitantes y las organizaciones de la sociedad civil, se involucren, compartan y asuman las responsabilidades y compromisos establecidos, consolidando la vida democrática como forma de vida en el municipio.

Compromiso y Participación social

Promover, reconocer y respetar la libertad de los Tlalnepantlenses para crear, gestionar y aprovechar las condiciones políticas, sociales y económicas del municipio, además de brindar atención prioritaria a los grupos menos favorecidos.

Honestidad y Transparencia

Impulsar un gobierno municipal sensible que responda a las demandas de la sociedad y que dirija sus políticas públicas al servicio de las causas sociales y que se ejecuten en un marco de transparencia, acceso a la información y rendición de cuentas con el objetivo de combatir la corrupción.

Legalidad

Fortalecer la confianza ciudadana aplicando las leyes y reglamentos vigentes en todas las acciones del gobierno municipal, así como garantizar los derechos de los Tlalnepantlenses, a través de la difusión y el respeto del orden jurídico.



Planeación Estratégica Municipal

Departamento Planeación y Seguimiento Programático
Unidad de Análisis Financiero

Pluralidad

Respetar las diversas corrientes de pensamiento y posturas ideológicas bajo una perspectiva de inclusión, con el objeto de enriquecer las propuestas de políticas públicas tendientes a mejorar y fortalecer las acciones de gobierno.

Racionalidad y Disciplina

Eliminar los gastos innecesarios y ejercer el presupuesto acorde a lineamientos y criterios de austeridad, propiciando un ambiente laboral en el que los servidores públicos se desempeñen de forma eficaz, eficiente y humana para atender las demandas, necesidades y servicios de la población.

Confianza

Cumplir cabalmente nuestras obligaciones y promesas, para generar un ambiente sano y cordial en el territorio municipal, evitando generar incredulidad entre la población.

Experiencia

Aprovechar los conocimientos adquiridos y dirigidos a la ejecución de las acciones de gobierno para mejorar la vida política, social, económica y cultural de municipio en beneficio de sus habitantes.



Planeación Estratégica Municipal

Departamento Planeación y Seguimiento Programático
Unidad de Análisis Financiero

1.3 COORDINACIÓN DE PLANEACIÓN

Objetivo: Consolidar el sistema de planeación estratégica, mediante la programación-presupuestación, el seguimiento físico-financiero, la evaluación del desempeño gubernamental y la información estadística y geográfica, retroalimentando dicho sistema a través del análisis de la demanda social, con el objetivo de coadyuvar al cumplimiento del Plan de Desarrollo Municipal.

Funciones:

1. Proponer las políticas y prioridades en materia de planeación estratégica, con la participación de las dependencias y entidades municipales.
2. Integrar, dar seguimiento y evaluar el Plan de Desarrollo Municipal y sus programas, proponiendo la actualización periódica de su estrategia, acorde a la normatividad y metodología aplicables.
3. Asesorar a las dependencias municipales en la planeación, diseño, formulación y ejecución de los Proyectos Estratégicos de la Administración Pública Municipal, en congruencia con el Plan de Desarrollo Municipal y el Presupuesto por Programas.
4. Proponer y coordinar la integración documental de las políticas públicas municipales en los diversos ámbitos de la Administración Pública Municipal, con la participación de los titulares de las dependencias y entidades.
5. Integrar con la Tesorería Municipal el Presupuesto por Programas Anual y llevar a cabo su seguimiento trimestral físico y financiero.
6. Proponer políticas y lineamientos para la planeación, ejercicio y control del presupuesto por programas municipales.



Planeación Estratégica Municipal

Departamento Planeación y Seguimiento Programático
Unidad de Análisis Financiero

7. Llevar el seguimiento integral de los ingresos y de los egresos municipales, formulando los análisis y propuestas correspondientes
8. Coadyuvar en la integración de las propuestas de aplicación de recursos federales (Ramo 33) y recursos Estatales (PAGIM), en congruencia con las prioridades del Plan de Desarrollo Municipal.
9. Analizar y emitir dictamen de congruencia del Programa Anual de Obras Públicas, llevando el seguimiento físico y financiero de su ejecución.
10. Coordinar la integración y operación del Sistema Integral de Evaluación del Desempeño Gubernamental.
11. Coordinar el Sistema de Información Delictiva Municipal, generando las presentaciones y reportes periódicos.
12. Coordinar la operación del Sistema Integral de Atención a la Gestión Ciudadana, a fin de recopilar, procesar y jerarquizar la demanda social para efectos de retroalimentación de la planeación estratégica municipal.
13. Coordinar la captación, registro, trámite, seguimiento y resolución de las solicitudes escritas de gestión social presentadas por la ciudadanía, la actualización de la información pública de oficio, así como la clasificación y descalificación de la información.
14. Coordinar el registro, trámite y resolución de las solicitudes ciudadanas de acceso a la información pública municipal.
15. Investigar fuentes alternativas de financiamiento para los programas y proyectos de la administración pública municipal, específicamente de organismos internacionales y representaciones extranjeras.
16. Fungir como secretario técnico de la comisión de planeación para el desarrollo municipal (COPLADEMUN)
17. Fungir como Vocal del Comité Interno de Obra Pública.
18. Fungir como integrante del Comité de Información.
19. Fungir como integrante del gasto-financiamiento.



Planeación Estratégica Municipal

Departamento Planeación y Seguimiento Programático
Unidad de Análisis Financiero

1.4 Departamento de Planeación y Seguimiento Programático.

Objetivo: Llevar a cabo la integración y seguimiento del presupuesto por programas, guardando plena vinculación con lo establecido en el Plan de Desarrollo Municipal.

Funciones:

1. Participar en la integración del Plan de Desarrollo Municipal.
2. Integrar en coordinación con la Tesorería Municipal el Presupuesto por Programas.
3. Capacitar a los enlaces administrativos en la integración del presupuesto programático.
4. Definir y adecuar la estructura programática municipal del presupuesto por programas.
5. Definir en coordinación con las dependencias municipales las metas físicas y llevar a cabo el seguimiento físico-financiero de los programas y proyectos que integran el presupuesto por programas.
6. Llevar a cabo el seguimiento de los ingresos y egresos a través de análisis financieros.
7. Llevar las minutas de trabajo de las sesiones del comité de gasto-financiamiento, así como dar seguimiento a los acuerdos establecidos.
8. Integrar el reporte trimestral de seguimiento de metas de ingresos por unidad recaudadora.
9. Integrar el reporte trimestral de seguimiento del presupuesto de ingresos por unidad recaudadora.
10. Integrar el reporte trimestral de cumplimiento de los lineamientos para el ejercicio, racionalización, seguimiento y control del presupuesto por programas.



Planeación Estratégica Municipal

Departamento Planeación y Seguimiento Programático
Unidad de Análisis Financiero

11. Integrar el dictamen de congruencia del programa de obras anual con el plan de desarrollo municipal.
12. Participar en la integración del Anexo Programático del Informe de Gobierno.
13. Participar en la integración del Informe Anual de Ejecución del Plan de Desarrollo Municipal.
14. Participar en la formulación del Dictamen de Reconducción y Actualización del Plan de Desarrollo Municipal.
15. Generar un reporte semanal de las actividades relevantes del área.
16. Acordar periódicamente con el Coordinador de Planeación, la atención y resolución de los asuntos de su competencia, así como formular los proyectos de oficios y circulares, notas informativas e informes que le sean encomendados.

(Anexo 1,2 y 3: Estructura Orgánica Municipal)



1.5 PUESTO: JEFE DE UNIDAD DE ANÁLISIS FINANCIERO

FUNCIONES:

Participación en la integración del Plan de Desarrollo Municipal 2003-2006 y 2006-2009.- Requerir a la Tesorería Municipal la información financiera correspondiente para integrar el apartado de Financiamiento para el desarrollo, elaborando análisis y comparativos de los ingresos y egresos municipales, así como de la situación financiera municipal.

Participación en la integración del Presupuesto por Programas del 2003 al 2009.- Definir en coordinación con las dependencias municipales las metas físicas a ejecutar en el Presupuesto por Programas.

Capacitar a los enlaces administrativos de las dependencias municipales para la Integración del Presupuesto por Programas.

Requerir a todas las dependencias e instancias municipales los formatos del Presupuesto por Programas debidamente requisitados; revisando que los programas, objetivos, estrategias y metas a realizar en el ejercicio guarden plena vinculación con el Plan de Desarrollo Municipal.

Elaboración de la Estructura Programática Municipal.- A través del Manual para la Integración y Presupuestación Municipal (Catálogo Programático Municipal), se define el conjunto de categorías programáticas, es decir, se lleva a cabo la integración de los proyectos que se realizarán durante el ejercicio en curso vigilando la plena congruencia con los programas establecidos en el Plan de Desarrollo Municipal.



Integración de los Reportes Trimestrales de Seguimiento Físico-Financiero del Presupuesto por Programas.- Determinar el grado de cumplimiento físico-financiero de los programas, objetivos y metas previstas en el Plan de Desarrollo Municipal para contar con una visión del avance obtenido de cada acción a fin de implementar medidas correctivas si fuera necesario o para llevar a cabo una toma de decisiones correcta y objetiva.

Integración del Reporte de Metas de los Ingresos por Unidad Administrativa.- Seguimiento y evaluación del esfuerzo recaudatorio propio, determinando el grado de cumplimiento de las unidades recaudadoras de los ingresos, a través de un reporte que muestra cuadros comparativos de la recaudación municipal por unidad recaudadora, reflejando el ingreso captado por cada una de las metas que la Tesorería Municipal asigna.

Integración del Reporte de Metas de los Ingresos por Presupuesto.- Seguimiento y evaluación del esfuerzo recaudatorio propio, determinando el grado de cumplimiento de las unidades recaudadoras de los ingresos, a través de un reporte que muestra cuadros comparativos de la recaudación municipal por unidad recaudadora vs . el presupuesto autorizado.

Participación del Informe de Ejecución del Plan de Desarrollo Municipal.- Integración del Anexo Programático al Informe del Presidente Municipal (Parte Financiamiento para el Desarrollo.)

Análisis de los Ingresos y Egresos.- Elaboración de cuadros y gráficos comparativos de los ingresos y egresos para tener una visión real de la situación financiera que prevalece en el municipio y así llevar una adecuada toma de decisiones y un seguimiento del ejercicio del gasto público.



2. DESCRIPCIÓN DEL DESEMPEÑO PROFESIONAL

La Planeación como herramienta democrática y sistematizada del desarrollo nacional con base en el Plan Nacional de Desarrollo, está prevista por el artículo 26 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. (Anexo 10: Marco Normativo)

Paralelamente a esa norma, en el artículo 139, fracción I, párrafos primero y segundo, de la Constitución Política del Estado Libre y Soberano de México, y con relación al diverso 122, tercer párrafo, de ese mismo ordenamiento se establece que el desarrollo de la entidad estará sustentado en el Sistema Estatal de Planeación Democrática, teniendo como base el Plan de Desarrollo del Estado de México. Contemplándose lo siguiente: “I. El Sistema Estatal de Planeación Democrática se integra por los planes y programas que formulen las autoridades estatales y municipales...”, y “Los planes, programas y acciones que formulen y ejecuten los ayuntamientos en las materias de su competencia, se sujetarán a las disposiciones legales aplicables y serán congruentes con los planes y programas federales, estatales, regionales y metropolitanos, en su caso.”

El sustento constitucional anterior da pauta a toda la normativa local a la que esta sujeta la entidad y sus municipios en materia de Planeación.

En el orden de gobierno municipal la Planeación, está regulada por la Ley de Planeación del Estado de México y Municipios, su reglamento y demás disposiciones jurídicas. De acuerdo al artículo 6 de la Ley citada: *“La planeación democrática para el desarrollo, como proceso permanente, debe ser el medio para lograr el progreso económico y social del Estado de México y municipios, dirigido principalmente a la atención de las necesidades básicas que se traduzcan en el*



Planeación Estratégica Municipal

Departamento Planeación y Seguimiento Programático
Unidad de Análisis Financiero

mejoramiento de la calidad de vida de la población, mediante la participación de los diferentes órdenes de gobierno, habitantes, grupos y organizaciones sociales y privadas”.

Además en su artículo 7 se dispone lo siguiente: *“El proceso de planeación democrática para el desarrollo de los habitantes del Estado de México y municipios, comprenderá la formulación de planes y sus programas, los cuales deberán contener un diagnóstico, objetivos, metas, estrategias, prioridades y líneas de acción; la asignación de recursos, de responsabilidades, de tiempos de ejecución, de control, seguimiento de acciones y evaluación de resultados”.*

El ámbito de competencia de las dependencias, organismos, entidades públicas y unidades administrativas del poder ejecutivo en materia de planeación está prevista por los artículos 18 de la Ley de Planeación del Estado de México y Municipios; y 19 de su Reglamento; mientras que los diversos 19 y 20 de dicha Ley, así como el artículo 18 de su Reglamento establecen las atribuciones que en esa materia competen a los Ayuntamientos y a las unidades administrativas o servidores públicos que realicen las tareas de información, planeación, programación y evaluación. Asimismo el Código Financiero del Estado de México en sus artículos 287, 301, 302, 304, 327-A, 247-B y 327-D regula diversos aspectos relativos a la Planeación. (Anexo 10).

En un contexto doctrinario, la Administración define a la Planeación como el proceso de decidir anticipadamente, lo que ha de hacerse y cómo. Implica la selección de objetivos y el desarrollo de políticas, programas y procedimientos para lograrlos, implica también una visión al futuro, ya que, de una situación actual se espera llegar a un objetivo o resultado final.



Planeación Estratégica Municipal

Departamento Planeación y Seguimiento Programático
Unidad de Análisis Financiero

La Planeación se vincula con la situación actual de manera que se lograrán estados diferentes en el tiempo, bajo circunstancias y condiciones también diferentes, por lo tanto este carácter de variabilidad implica que la Planeación debe cubrirse y evaluarse de manera constante. Por otro lado, la diversidad de situaciones y factores imposibilitan la preparación de un manual de toma de decisiones para aplicarse al llevar a cabo la acción de planear, ya que la Planeación tiene que adaptarse a tal diversidad.⁸

En suma, la planeación es esencialmente una función de la administración, relacionada con la visualización de situaciones futuras, con la elaboración de estimaciones, con la identificación de problemas, necesidades y puntos, potenciales de peligro, con el análisis y la evaluación de medios y trayectorias alternativas para alcanzar las metas deseadas de acuerdo con un cierto programa, estimando los fondos necesarios y los recursos para hacer el trabajo, e iniciando la acción con tiempo para preparar lo que pueda ser necesario para contender con condiciones cambiantes y eventos contingentes.¹⁵

En el ámbito municipal, los responsables en materia de planeación son los Ayuntamientos, los Presidentes Municipales y los Comités de Planeación para el Desarrollo Municipal de acuerdo con el artículo 4, fracción II incisos a), b), y c) del Reglamento de la Ley.¹



Planeación Estratégica Municipal

Departamento Planeación y Seguimiento Programático
Unidad de Análisis Financiero

Hablando del municipio de Tlalnepantla de Baz, dependiente de la Presidencia Municipal se encuentra la Secretaría Técnica, que a su vez está integrada por la Coordinación de Imagen Institucional y la Coordinación de Planeación, misma que tiene atribuidas las facultades que en la materia establece la Ley y el Reglamento de Planeación del Estado de México y Municipios, así como las expresamente señaladas por el artículo 115 del Reglamento Interno de la Administración Pública de Tlalnepantla de Baz.

En razón a lo anterior, las actividades profesionales que se detallan en el presente trabajo corresponden a la competencia del Departamento de Planeación y Seguimiento Programático, al que estoy adscrita como Jefe de Unidad de Análisis Financiero.

La Planeación en el municipio de Tlalnepantla de Baz originalmente se llevaba a cabo por la Tesorería Municipal y sólo comprendía el control y registro presupuestal del gasto, sin realizar un seguimiento, ni mucho menos alguna evaluación que permitiera conocer los resultados de la aplicación de los recursos asignados y así establecer medidas de acción para la consecución de los objetivos, sin embargo, la dinámica social y la obligación de llevar al máximo desarrollo al municipio obligan a la administración pública a establecer el proceso de la Planeación Estratégica.

La rama especializada de la actividad de planeación que está relacionada con la anticipación de los eventos, hacer diagnósticos y formar cursos apropiados de acción, de tal manera que una organización pueda estar en la mejor posición, lista y capaz de responder efectivamente a las contingencias, es llamada Planeación Estratégica.¹⁵



¿Qué es la Planeación Estratégica?

El término estrategia es un derivado del vocablo griego strategos, que significa “general”

Verbo griego strategos.- Planificar la destrucción de los enemigos en razón eficaz de los recursos. Durante mucho tiempo, la estrategia fue empleada por los militares como manera para designar aquellos grandes planes realizados en vista de lo que se consideraba como un poderoso adversario. Las técnicas por su parte, se consideran como planes de acción necesarios para llevar a cabo las estrategias.

La Planeación Estratégica es un medio para intentar una transición ordenada hacia el futuro; además es integradora, pues reúne la totalidad de las áreas o sistemas funcionales ayudando a la dirección a coordinarlas y aprovecharlas conjuntamente. Por lo tanto es esencial para el adecuado funcionamiento de todo tipo de organismo social, ya que a través de ella, se prevén las contingencias y los cambios que pueda deparar el futuro y se establecen las medidas necesarias para afrontarlos. Por otra parte, el reconocer hacia dónde se dirige la acción, permite encaminar y aprovechar mejor los esfuerzos.⁸

Importancia de la Planeación

- Promueve el desarrollo del organismo social al establecer métodos para utilizar racionalmente los recursos.
- Reduce los niveles de incertidumbre que se pueden presentar en el futuro, mas no los elimina.
- Propicia una mentalidad futurista, teniendo más visión del porvenir y un afán para lograr y mejorar las cosas.
- Condiciona al organismo social adaptarse a su entorno.



Planeación Estratégica Municipal

Departamento Planeación y Seguimiento Programático
Unidad de Análisis Financiero

- Establece un sistema racional para la toma de decisiones, evitando el empirismo (intuición, improvisación).
- Reduce al mínimo los riesgos y aprovecha al máximo las oportunidades.
- Al establecer planes de acción, éstos suministran las bases a través de las cuales, operará un organismo social.
- Disminuye al mínimo los problemas potenciales y proporciona al administrador adecuados rendimientos de su tiempo y esfuerzo.
- Maximiza el aprovechamiento del tiempo y los recursos organizacionales, en todos los niveles de la organización.
- Hace que los empleados conozcan perfectamente, qué es lo que se espera de ellos y les da la oportunidad de tomar parte en las decisiones a que se lleguen.
- Establece programas y la prioridad de cada actividad que debe cubrirse, antes de llegar al resultado final.
- Proporciona los elementos necesarios para facilitar el control.⁸

De lo anterior podemos concluir que la función de la Planeación es dinámica, se considera como uno de los mejores sistemas para preparar a una organización a adaptarse a los cambios continuos que ocurren en el entorno; por tanto implica el desarrollo de un plan para realizar objetivos, basado en la investigación, análisis de necesidad y toma de decisiones orientadas hacia el futuro, con respecto al municipio de Tlalnepantla el proceso de Planeación Estratégica que se lleva a cabo surge para asegurar el logro de los programas y objetivos que garanticen el desarrollo del municipio.



Planeación Estratégica Municipal

Departamento Planeación y Seguimiento Programático
Unidad de Análisis Financiero

El Departamento de Planeación y Seguimiento Programático participa en ese desarrollo y a partir del 2003 y a la fecha estoy adscrita al mismo e intervengo en el Proceso de Planeación, Programación y Presupuestación municipal; proceso que implica realizar Planeación Estratégica y que comienza con la integración del Plan de Desarrollo Municipal.



3. ANALISIS Y DISCUSIÓN

3.1 INTEGRACIÓN DEL PLAN DE DESARROLLO MUNICIPAL

Planear consta de dos elementos importantes: metas y planes; sobre las metas hablaremos más adelante, ahora nos ocupa la definición de Plan:

Un Plan es cualquier método detallado, formulado con anticipación, para hacer algo o realizar algo.⁸

Los planes son documentos en los que se explica cómo se van a alcanzar las metas, y por lo regular se delinea la asignación de recursos, calendarios y otras acciones necesarias para concretar las metas.⁹

Ahora bien, haciendo referencia al **Plan de Desarrollo Municipal** es el resultado inicial y principal del sistema de Planeación Estratégica Municipal previsto por el artículo 19, fracción I, de la Ley de Planeación del Estado de México y Municipios. Es el instrumento rector de los programas, obras y acciones de la Administración Pública; define los propósitos, objetivos y estrategias para el desarrollo municipal en el corto, mediano y largo plazo; asimismo, establece las principales políticas y líneas de acción que regirán al Gobierno Municipal en la ejecución de sus programas operativos anuales, estableciendo la necesaria vinculación con el Presupuesto por Programas Municipal.

Debe estar reflejado en el Presupuesto por Programas (Programa Anual) que elabora la Administración Pública Municipal para sustentar la asignación y distribución del presupuesto, por lo que al valorar el avance de la programación anual se mide el cumplimiento de los objetivos y metas del Plan.



Planeación Estratégica Municipal

Departamento Planeación y Seguimiento Programático
Unidad de Análisis Financiero

En resumen es un documento que refleja el acuerdo de voluntades de los diferentes grupos y sectores del municipio, debe elaborarse o actualizarse al inicio de cada período constitucional de la administración municipal y las adecuaciones o modificaciones que sea necesario introducir, se referirán a acciones y programas de corto y mediano plazo.¹⁶ Hablando del municipio de Tlalnepantla estas modificaciones se llevarán a cabo a través de un Dictamen de Reconducción y Actualización del Plan de Desarrollo Municipal.

La actividad del puesto que desempeño en este caso es desarrollar el rubro de Financiamiento para el Desarrollo; para lo cual primero establezco comunicación con las diferentes dependencias municipales solicitando en forma oficial la información correspondiente al tema a desarrollar. Una vez que las áreas de la Administración Pública me hacen llegar la información requerida, se estructura el tema y pasa a revisión de la Coordinación de Planeación, en donde se corrigen observaciones para después integrarse al documento definitivo. Para el desarrollo de este documento me apoyo en el Manual para la elaboración de los Planes de Desarrollo 2006-2009, emitido por la Secretaría de Finanzas y Planeación del Gobierno del Estado de México.⁶

Con la información correspondiente comienzo a trabajar la sección de los Ingresos analizándolos por cada concepto del presupuesto, además elaboro cuadros comparativos del comportamiento en los últimos años; también se presenta información de la recaudación y padrón de los contribuyentes, ya que es de suma importancia fortalecer la recaudación propia.

Con respecto a la información de los Egresos, se presentan cuadros comparativos del comportamiento de éstos; haciendo una breve descripción por cada capítulo



Planeación Estratégica Municipal

Departamento Planeación y Seguimiento Programático
Unidad de Análisis Financiero

del gasto, también se presenta un cuadro de los indicadores de egresos, describiendo cada indicador y el comportamiento reflejado en los comparativos.

De esta manera se define el comportamiento de los ingresos y egresos municipales proyectando la situación financiera municipal para así determinar los cursos de acción a seguir para la consecución del Plan de Desarrollo Municipal de acuerdo al entorno político, económico y social que se presente.

Otro contenido en el Plan de Desarrollo es el análisis de la Matriz FODA en el cual participo analizando los elementos internos y externos que influyen en el municipio. La matriz FODA es una herramienta que permite visualizar las distintas situaciones en las que se encuentra el municipio; en particular me corresponde realizar el análisis FODA definiendo las fortalezas y debilidades que son internas así como las amenazas y oportunidades que corresponden a los factores externos, refiriendo sólo el entorno financiero.



3.2 INTEGRACIÓN DEL PRESUPUESTO POR PROGRAMAS ANUAL MUNICIPAL

Después de la elaboración del Plan de Desarrollo Municipal el siguiente paso dentro del proceso de Planeación, Programación y Presupuestación es la ***Integración del Presupuesto por Programas Anual Municipal*** que es otra función que desarrollo dentro de mi desempeño profesional:

Primero conozcamos que es la programación municipal.- Es una actividad de carácter administrativo que se deriva del proceso de planeación y tiene por objeto preparar y ordenar actividades que realizan las diversas unidades de la administración municipal, tomando en cuenta el tiempo, los recursos humanos, materiales, técnicos y financieros disponibles. De esta actividad resultan los programas que incluyen los calendarios de ejecuciones de trabajos y de aplicación de recursos. La programación ayuda a obtener mejores resultados en la selección y cumplimiento de los objetivos, ya que permite identificar las necesidades del gobierno y la administración municipal, estableciendo un orden para su atención. Es una herramienta que deberán utilizar las unidades administrativas municipales para cumplir con los objetivos propuestos por los planes municipales, aprovechando los recursos disponibles.¹⁶ (Anexo 3)

Derivado de lo anterior se realiza en forma anual el Presupuesto por Programas Municipal.

Concepto y etimología de la palabra Presupuesto.

La palabra Presupuesto se compone de dos raíces latinas:

PRE= que significa antes de, o delante de y.

SUPUESTO= hecho, formado.

Por lo tanto Presupuesto significa “antes de lo hecho”.



Planeación Estratégica Municipal

Departamento Planeación y Seguimiento Programático
Unidad de Análisis Financiero

En términos generales, presupuesto es la estimación programada, en forma sistemática, de las condiciones de operación y de los resultados a obtener por un organismo, en un período determinado” ¹¹

Ahora veamos la definición de Presupuesto por Programas.- Es un conjunto de procedimientos, que sistemáticamente ordenados en forma de proyectos, actividades, obras y trabajos a efectuar, señalan objetivos y costos de ejecución, racionalizan el gasto público y mejoran la selección de actividades de un gobierno. Este presupuesto cumple el propósito de combinar los recursos disponibles en el futuro inmediato con las metas a corto plazo, pero también incluyen objetivos de largo y mediano plazos. Es un instrumento que generalmente se aplica en las entidades gubernamentales y el propio gobierno. ¹²

De acuerdo con los conceptos anteriores, dentro de la administración pública el Presupuesto se define como *“Un plan de acción dirigido a cumplir con metas previstas, expresadas en valores y términos financieros que deben cumplirse en determinado tiempo y bajo ciertas condiciones”, así como también es “La expresión contable de los gastos de un determinado período, obteniendo los límites de autorización por parte del Cabildo para cumplir con los fines políticos, económicos y sociales y dar cumplimiento al mandato legal”* ⁶

El presupuesto público involucra los planes, políticas, programas, proyectos, estrategias y objetivos del municipio, como medio efectivo de control del gasto público y en ellos se fundamentan las diferentes alternativas de asignación de recursos para gastos e inversiones.

El Presupuesto por Programas expresa el ejercicio, control y evaluación del gasto a través de las dependencias municipales en función de los programas derivados



Planeación Estratégica Municipal

Departamento Planeación y Seguimiento Programático
Unidad de Análisis Financiero

del Plan de Desarrollo Municipal y en función de los objetivos y metas que cada una de las unidades ejecutoras dentro de esta administración se han trazado. Permite traducir los lineamientos de Planeación del desarrollo económico y social del municipio en objetivos y metas concretas a corto plazo, definiendo responsables, temporalidad y territorialidad de la ejecución de las acciones, asignándose recursos humanos materiales y financieros; su importancia radica en la ventaja que ofrece para que en forma explícita señale objetivos, acciones y resultados a alcanzar en cada proyecto con la aplicación de los recursos presupuestarios. Situación que da objetividad, certeza y coherencia a los compromisos planteados en cada programa que llevan a cabo las dependencias municipales.⁶ Tiene como principales objetivos los que se describen a continuación:

1. Mejorar el proceso de planeación.- Para elaborar el presupuesto en forma integral y sistemática, se considera que las actividades que el gobierno municipal programe se deben plasmar para su desarrollo en un periodo determinado (anual) y que éstas tengan congruencia con el plan y los programas que de este último se deriven.
2. Mantener la eficiencia en el control y medición.- Los resultados cuantitativos y cualitativos deben estar identificados con una programación para cumplir con la responsabilidad fijada por las diferentes dependencias para lograr el cumplimiento de las metas previstas.
3. Mejorar el proceso de coordinación.- Enlazar a las diferentes unidades ejecutoras con sus dependencias generales para que se asegure la programación, presupuestación de recursos y ejercicio eficiente del presupuesto.



Planeación Estratégica Municipal

Departamento Planeación y Seguimiento Programático
Unidad de Análisis Financiero

Para la elaboración del **Presupuesto por Programas** llevo a cabo una estrecha coordinación con la Tesorería Municipal ya que ésta es la autoridad facultada para integrar el Presupuesto de Egresos según lo previsto por el artículo 290, segundo párrafo, del Código Financiero del Estado de México.

Mi participación consiste en recopilar determinada información programática a través de los formatos designados por el Órgano Superior de Fiscalización del Estado de México (OSFEM) es decir, la integración de los proyectos y metas que habrán de llevarse a cabo con los recursos presupuestados; comenzando con el proceso de capacitación a las personas responsables de llenar dichos formatos que son los que se incluirán en el documento del Presupuesto por Programas; llevando a cabo la concertación de la estructura programática y metas a realizar por cada una de las dependencias municipales, para posteriormente enviarlos de manera oficial a la Tesorería Municipal.

Es importante hacer referencia a los siguientes conceptos debido a que son elementos importantes de la Planeación y como tales forman parte de la integración del Presupuesto por Programas.

Programa.- Un Programa es un plan que incluye el uso futuro de diversos recursos y establece una secuencia de acciones, para lograr un objetivo determinado; los programas difieren ampliamente de su contenido, propósito y periodo que cubren (a largo y a corto plazo).⁸

Objetivo.- Los objetivos son los fines hacia los cuales está encaminada la actividad de un organismo social, el establecerlos requiere de una planeación. Con frecuencia, se hacen distinciones entre objetivos y metas. Un objetivo, se concibe algunas veces como el punto inicial de un programa administrativo, bien



sea, que se establezca en términos generales o específicos, mientras que la implicación de meta, queda representada casi siempre como fines específicos cuantitativos.¹⁰

Meta.-Las metas son los resultados deseados para individuos, grupos y organizaciones enteras. Marcan la dirección de todas las decisiones administrativas y forman los criterios con lo que se miden los logros reales en el trabajo. Por eso se dice que son los cimientos de la Planeación.⁹

A continuación se describen los formatos que integran el documento del Presupuesto por Programas Municipal.

El primer formato que deberá ser llenado se denomina **PPM-01a “Descripción del Programa”**, mismo que tiene como propósito identificar el diagnóstico del entorno de responsabilidad del programa respectivo para sustentar y justificar la asignación del presupuesto del ejercicio fiscal correspondiente; definir los objetivos que se pretenden alcanzar y establecer las estrategias que serán aplicadas para dar viabilidad al logro de dichos objetivos. (Anexo 4)

El formato **PPM-01c “Indicadores de Proyecto”** tiene como finalidad el registro de los indicadores de desempeño por proyecto mismos que deberán estar vinculados directamente a las metas programadas en el formato PPM-01d; se enumera el nombre y fórmula del indicador así como una breve descripción del mismo, la unidad de medida, las metas alcanzadas en el ejercicio anterior y la programación del ejercicio actual. (Anexo 5)

El formato **PPM-01d “Metas Físicas por Proyecto”** tiene como propósito establecer las acciones relevantes y sustantivas para cada proyecto mismas que



Planeación Estratégica Municipal

Departamento Planeación y Seguimiento Programático
Unidad de Análisis Financiero

deberán reflejar la diferencia entre el cumplimiento alcanzado durante el ejercicio fiscal pasando y las cifras programas que se estimen alcanzar en el ejercicio siguiente. (Anexo 6)

La formulación del Presupuesto por Programas debe asegurar la debida correspondencia entre el conjunto de metas establecidas en los proyectos agrupados en cada programa, y el cumplimiento de los objetivos del mismo en el programa que corresponda, esto es, en el formato PPM-01^a, cada meta deberá tener algún grado de contribución al logro de uno o más objetivos, y en su conjunto, el alcance de las metas deberá asegurar el cumplimiento de los objetivos del Plan de Desarrollo Municipal.

El formato **PPM-02^a “Calendarización de Metas Físicas por Proyecto”**, tiene por objeto identificar trimestralmente las cantidades de las metas programadas anuales descritas en el formato PPM-01c. Esto quiere decir, el compromiso de fechas en que cada dependencia municipal realizará las metas planteadas.

(Anexo 7)

Una vez que las dependencias municipales concluyen el llenado de los formatos, éstos habrán de ser devueltos a mi departamento, en donde los reviso y verifico la vinculación con el Plan de Desarrollo Municipal, buscando que las estrategias y metas que integran cada proyecto cumplan con los objetivos establecidos en el Plan; en el caso de que existan dudas o errores me coordino con la dependencia ejecutora del proyecto correspondiente para aclarar y corregir observaciones; en caso de que no existan o éstas sean solventadas y así se considere por la dependencia ejecutora y el departamento, la información se integra al anteproyecto del Presupuesto de Egresos en lo referente a lo programático; esta parte programática será la base para sustentar la asignación de recursos, por lo



Planeación Estratégica Municipal

Departamento Planeación y Seguimiento Programático
Unidad de Análisis Financiero

que deberá ser incorporada como el primer apartado del Presupuesto por Programas Municipal, para su presentación y, en su caso, aprobación por el Ayuntamiento en sesión de cabildo, según lo dispuesto por el Art. 302 del Código Financiero del Estado de México. (Anexo 10).

Es importante resaltar que el Presupuesto por Programas es una herramienta imprescindible de la Planeación Estratégica Municipal debido a que en éste se trazan los programas y proyectos que deberán llevarse a cabo a través de las metas señaladas por cada una de las dependencias ejecutoras con el propósito de cumplir los objetivos planteados en el Plan de Desarrollo Municipal.



3.3 ESTRUCTURA PROGRAMÁTICA MUNICIPAL

Una función más correspondiente a mi puesto en el Departamento de Planeación y Seguimiento Programático es elaborar la **Estructura Programática Municipal**.

Un sistema de Presupuesto por Programas está formado por un conjunto de categorías, en virtud de las cuales se distribuyen o clasifican los fondos para hacer lo programado, esto debe precisarse e integrarse en una nomenclatura uniforme en la que se apoye técnicamente la programación del presupuesto.¹³

Es decir la integración del Presupuesto por Programas Municipal, se lleva a cabo con base en la estructura programática.

La **Estructura Programática Municipal** (EPM), es un instrumento clasificador de acciones para la planeación, programación, presupuestación y control del gasto público, así como para evaluar el desempeño gubernamental, se apoya en los elementos de la planeación estratégica y constituye un medio para ordenar las acciones y los recursos de la gestión gubernamental. Ésta relaciona las metas con los recursos presupuestados y los resultados que las dependencias municipales esperan alcanzar, permitiendo evaluar de forma amplia el impacto de las acciones del quehacer municipal en el ámbito social, económico y territorial. Contribuye a la integración de un presupuesto congruente, equitativo, eficaz y eficiente; proporciona elementos o resultados sobre el cumplimiento de las acciones públicas dando transparencia al ejercicio del gasto.⁶



Se integra de la siguiente manera:

Categorías y Elementos.

Las categorías programáticas integran los diferentes niveles de agrupación en que se clasifican las actividades que realizan las Dependencias, Organismos del Agua y DIF Municipales, permitiendo así identificar como se emplearán los recursos públicos. Dichas categorías son: Función, Programa y Proyecto.

Los elementos programáticos contienen la información cualitativa de lo que se pretende lograr con los recursos públicos, éstos son: la misión, visión, objetivos, indicadores y metas, que ayudan también a identificar y evaluar el desempeño que se programa desde el Plan de Desarrollo Municipal y el Presupuesto por Programas.

De esta forma, las categorías programáticas vinculan el proceso presupuestario con la acción pública; mientras que los elementos programáticos establecen los objetivos y metas del gasto y proporcionan los elementos para la evaluación.

Por tanto, la relación de categorías y elementos programáticos asocia los recursos públicos con las acciones a realizar, en términos de un rendimiento medido a través de Indicadores.⁶

La estructura programática, está integrada por tres categorías:

Función

Es una división principal del esfuerzo organizado, encaminada a prestar un servicio público concreto y definido; se identifica con los campos de acción que el marco jurídico establece a cargo del sector público. Tiene por objeto agrupar en conceptos generales los gastos del sector público con base en los objetivos de corto y mediano plazo que se inscriben en el Plan de Desarrollo Municipal, lo que



contribuye a logros comunes, como pueden ser, la Seguridad Pública y la Protección Civil, el fomento al desarrollo económico o el Desarrollo Urbano Sustentable, entre otros. Esta categoría tiene la encomienda de agrupar los recursos y acciones bajo un propósito global que el sector público tenga en cada una de las dependencias y organismos municipales.⁶

Programa

Es un conjunto organizado de actividades que satisfacen uno o más objetivos específicos de un sector, para alcanzar una o varias metas. El programa implica un costo determinado, pueden realizarlo una o más dependencias generales, auxiliares u organismos municipales. Se identifica como parte de una función y sirve de base para programar y examinar el grado de avance de los objetivos planteados y comprende uno o más proyectos. Constituye un vínculo entre las acciones y servicios del sector público comprendidos en las categorías funcionales con las dependencias ejecutoras y la agrupación del presupuesto.⁶

Proyecto

Conjunto básico de actividades afines y coherentes que se agrupan para responder al logro de los objetivos de un programa, en éstos se identifican metas, indicadores y recursos con unidades administrativas.⁶

La Estructura Programática Municipal en Tlalnepantla de Baz está integrada por 10 funciones, 23 programas y 52 proyectos, estos proyectos son llevados a cabo por 72 unidades ejecutoras de la administración pública. (Anexo 8)

Ejemplo: Dentro de la Estructura Orgánica Municipal encontramos a la Subdirección de Educación que es un área encargada principalmente de llevar a cabo acciones orientadas a incrementar el nivel educativo en primarias y



Planeación Estratégica Municipal

Departamento Planeación y Seguimiento Programático
Unidad de Análisis Financiero

secundarias dentro del territorio municipal; estas acciones se integran en un proyecto que corresponde a un programa, el cual a su vez está inserto en una función, formando parte en la Estructura Programática Municipal.

FUNCIÓN (06)

Desarrollo Social y Combate a la Pobreza.- Se refiere a las acciones orientadas a apoyar el otorgamiento y ampliación de los servicios proporcionados por los Sistemas de Salud y Educación, la aplicación de los programas de apoyo a la población abierta, de asistencia social y de desarrollo integral de la familia, así como el fomento y la promoción de la cultura física, el deporte y la recreación.

PROGRAMA (02)

Educación y Cultura.- Integra actividades destinadas a mejorar la calidad de la educación y elevar el nivel educativo con énfasis en las áreas rurales y urbanas de menor desarrollo; asegurando la igualdad en el acceso y permanencia a una educación básica de calidad; así como fortalecer la pluralidad cultural de la sociedad bajo la articulación interinstitucional de programas para el fomento de la cultura, las bellas artes, la preservación y difusión del patrimonio histórico, artístico y cultural del Municipio.

PROYECTO (01)

Apoyo a la Educación Básica.- Incluye acciones orientadas a propiciar la cooperación de la sociedad para el desarrollo de la tarea educativa y de cultura que ofrece el Estado en el nivel básico, a través de los Consejos de Participación Social Escolar y Cultura Municipal en su carácter de órganos de promoción, difusión, consulta, orientación y apoyo de la educación y las bellas artes.



Planeación Estratégica Municipal

Departamento Planeación y Seguimiento Programático
Unidad de Análisis Financiero

PILAR PARA LA SEGURIDAD SOCIAL	FUNCIÓN	PROGRAMA	PROYECTO	DEPARTAMENTO A CARGO DEL PROYECTO	PRESUPUESTO
		EDUCACIÓN Y CULTURA			0.00
		APOYO A LA EDUCACIÓN BÁSICA			0.00
			SUBDIRECCIÓN DE EDUCACIÓN		
			FOMENTO A LA EDUCACIÓN EXTRAESCOLAR Y DE ADULTOS		0.00
			DPTO. DEL PROGRAMA E INGLÉS Y CÓMPUTO INTERACTIVO A ESCUELAS OFICIALES		
			ADMINISTRACIÓN DE BIBLIOTECAS Y CASAS DE CULTURA		0.00
			DEPTO. DE CASAS DE CULTURA		
			DEPTO DE BIBLIOTECAS		
			DIFUSIÓN Y PROMOCIÓN DE LA CULTURA		0.00
			SUBDIRECCIÓN DE CULTURA		
			INFRAESTRUCTURA PARA EL EQUIPAMIENTO PARA LA EDUCACIÓN Y LA CULTURA		0.00
			DEPTO DE CONSTRUCCIÓN DE ESPACIOS EDUCATIVOS Y CULTURALES		

En el cuadro de referencia se observa como el proyecto de “apoyo a la educación básica” aterriza en la estructura programática, también se puede observar que no sólo un proyecto pertenece a un programa, puede haber varios proyectos inmersos en un programa y varios programas inmersos en una sola función, a la vez se especifica el departamento que se encarga de realizar el proyecto.



3.4 INTEGRACIÓN DE LOS REPORTES DE SEGUIMIENTO FÍSICO-FINANCIERO DEL PRESUPUESTO POR PROGRAMAS

Dentro del proceso de la Planeación Estratégica es un hecho que controlar o verificar continuamente asegura el correcto funcionamiento de las actividades y procesos organizacionales que nos lleva a concluir exitosamente los objetivos planteados.

El Control consiste en hacer que algo pase en la forma que se planeó que pasara. Tal y como lo señala esta definición, la planeación y el control son virtualmente inseparables. De hecho, la planeación y el control son tan inseparables que han sido denominados los “gemelos siameses” de la administración. Las siguientes palabras de Robert L. Dewelt describen esta relación entre Planeación y Control:

El proceso de Planeación es muy importante ya que a menos de que tengamos un plan de acción sólidamente estructurado, nunca sabremos en realidad qué acciones serán necesarias para satisfacer nuestros objetivos. Necesitamos un mapa para identificar la oportunidad y el alcance de todas las acciones que se pretenden realizar. Este mapa es proporcionado por el proceso de Planeación. Pero el simplemente hacer un mapa no basta. Si no lo seguimos o si damos un paso equivocado en el camino probablemente nunca lograremos el resultado deseado. Un plan es sencillamente tan bueno como nuestra habilidad para hacer que eso suceda. Debemos desarrollar métodos de medición y control para señalar el momento en que ocurran desviaciones respecto del plan a fin de que pueda formarse la acción correctiva correspondiente.¹⁴

Es necesario el seguimiento, control y evaluación del conjunto de actividades encaminadas a la ejecución de los programas, proyectos y acciones derivadas del



Plan de Desarrollo, de los programas anuales, y del presupuesto, de acuerdo a la normatividad aplicable en los diferentes aspectos de este proceso. Situación que puede prevenir la oportuna detección y corrección de las desviaciones, insuficiencias e incongruencias que se presentan durante cada ejercicio anual.

La Evaluación consiste en la comparación entre los resultados previstos en las metas del programa y aquellos efectivamente alcanzados. La información que resulta de estos se debe integrar en un informe periódico de avances del programa.¹⁶ La evaluación y el control son las fases que cierran el círculo del proceso de planeación, gracias a estas fases es posible contar con los elementos que valoran el alcance de los objetivos, para así llevar a cabo una adecuada toma de decisiones.

De lo anteriormente expuesto, en el Departamento de Planeación y Seguimiento Programático, el Control y la Evaluación se aplican a través de los Reportes de Seguimiento de Ingresos y Egresos.

Los Reportes de Seguimiento Físico-Financiero del Presupuesto por Programas tienen como función primordial lo siguiente:

- ✓ Conocer el resultado final del período trimestral correspondiente y el período acumulado según el caso, de las metas sustantivas relevantes por unidad administrativa responsable de su ejecución.
- ✓ Evaluar el comportamiento financiero de los proyectos contenidos en la Estructura Programática Municipal, de acuerdo al importe trimestral calendarizado y asignado dentro del Presupuesto por Programas.



Planeación Estratégica Municipal

Departamento Planeación y Seguimiento Programático
Unidad de Análisis Financiero

- ✓ Determinar las diferencias existentes entre el porcentaje de avance físico programado y el avance físico global reportado en el trimestre y el acumulado en el período, mediante la realización de un comparativo del avance de las metas físicas de los proyectos con el avance financiero aprobado y ejecutado del Presupuesto de Egresos.
- ✓ Mejorar el proceso de planeación, programación, presupuestación y evaluación en la planeación del desarrollo consolidando la Planeación Estratégica Municipal.

El análisis realizado en este documento mide el comportamiento y cumplimiento de las metas sustantivas relevantes por dependencia municipal, establecidas en los formatos correspondientes del Presupuesto por Programas, presentando cuadros descriptivos del período trimestral y acumulado.

Con respecto a lo mencionado anteriormente; mi participación consiste en el registro y análisis del avance financiero de cada proyecto que integra la Estructura Programática Municipal.

En el documento del reporte trimestral se presenta un cuadro descriptivo de avance físico, donde se observa en las columnas del trimestre analizado 401 metas físicas programadas a realizar durante el ejercicio anual, en este caso es 2009, de las 12 dependencias municipales responsables de su ejecución; en esta parte del cuadro se muestran para cada período de análisis las metas de cada unidad administrativa responsable, la unidad de medida correspondiente, la meta programada en el trimestre respectivo, el avance reportado en el período y la variación presentada entre lo programado y lo ejecutado, así como el avance



financiero y la variación vs el presupuesto autorizado en el trimestre y en el período acumulado.

Es importante mencionar que en este cuadro se califica cada una de las metas conforme a las categorías que a continuación se describen:

Avance Satisfactorio: Avance de la meta igual a 86% y hasta el 100%;

Avance Mejorable: Avance de la meta entre el 50.1% y el 85.9%; y

Avance Insatisfactorio: Avance de la meta por debajo de 50%.

En el caso del avance financiero:

El avance es satisfactorio cuando se ejerce del 80 al 125%;

El avance es mejorable cuando se ejerce entre el 50% al 79.9%; y

Se considera insatisfactorio, cuando sólo se ejerce hasta el 49.9% observando subejercicio o cuando se ejerce sobre el 25% del monto autorizado observando sobreejercicio.

Así, el análisis realizado del avance físico de cada meta permite evaluar su cumplimiento, calificando al final de cada uno de los proyectos con una semaforización, de acuerdo al número de metas a realizar por cada una de las unidades ejecutoras, tomando como base únicamente las metas programadas en el período analizado y el acumulado; por ejemplo, si un proyecto contiene 5 metas y 4 han sido programadas sólo éstas son consideradas como el universo y el color del semáforo es de acuerdo al nivel de cumplimiento del número de metas con avance satisfactorio, mejorable o insatisfactorio.

En lo que se refiere al cuadro descriptivo de avance financiero, se muestra la cantidad presupuestada, el gasto ejercido y la variación absoluta entre lo






Planeación Estratégica Municipal

Departamento Planeación y Seguimiento Programático
Unidad de Análisis Financiero

autorizado y lo ejercido por trimestre y acumulado (en miles de pesos), para después explicar las razones del subejercicio o sobrejercicio por capítulo del gasto.

Después de analizar los proyectos por dependencia municipal, se presenta un cuadro-resumen del ejercicio presupuestal por capítulo del gasto del trimestre analizado y del período acumulado, describiendo los montos autorizados y los montos ejercidos, comentando al final de cada cuadro las razones de los sobrejercicios o subejercicios presentados.

También se presenta un resumen gráfico y numérico del trimestre analizado y acumulado, donde se expresa por dependencia el número de metas que presentan avance conforme a lo programado, por encima de lo programado y aquéllas que no alcanzaron lo programado; además de las unidades administrativas que reportan metas por debajo de la cantidad programada, así como la estructura programática y organizacional, aunado al estado presupuestal de cada dependencia, calificando las metas mediante semaforización conforme a las categorías siguientes:

Categoría	Descripción
Avance Satisfactorio 	Avance de la meta igual a 86% y por arriba de 100%.
Avance Mejorable 	Avance de la meta entre el 50.1% y el 85.9%.
Avance Insatisfactorio 	Avance de la meta por debajo de 50%.



Planeación Estratégica Municipal

Departamento Planeación y Seguimiento Programático
Unidad de Análisis Financiero

Los datos que sirven para realizar este reporte y los análisis correspondientes provienen de dos fuentes: La información del avance físico de metas sustantivas relevantes se extrae de los formatos PPM-03a que cada una de las dependencias ejecutoras reportan mensualmente; mientras que la información de avance financiero es proporcionada directamente por la Tesorería Municipal según los datos del Sistema Integral Municipal Administrativo (SIMA). Dicha interrelación permite conocer si las dependencias del Gobierno Municipal desarrollan sus actividades conforme a lo programado o si existe algún retraso o desviación, para proponer su futura corrección.



Planeación Estratégica Municipal

Departamento Planeación y Seguimiento Programático
Unidad de Análisis Financiero

Ejemplo:

Función 06 Desarrollo Social y Combate a la Pobreza

Programa 02 Educación y Cultura

Proyecto 01 Apoyo a la Educación Básica

Metas	Avance Físico (metas)				Avance Financiero (Miles de pesos)		
	Unidad Responsable				Autorizado Trimestral	Ejercido del Período	Variación
	Subdirección de Educación						
	Unidad de Medida	Meta Programada Ene/Marzo	Avance Físico Ejercido Ene/Marzo	Variación			
ENTREGAR BECAS DE APOYO SOCIAL A ALUMNOS DE PRIMARIA Y SECUNDARIA.	BECA	2,428	7,284	4,856	13'641	10'200	3'441
ENTREGAR BECAS DE EXCELENCIA ACADÉMICA PRIMARIA, SECUNDARIA, MEDIO SUPERIOR Y SUPERIOR.	BECA	347	1,041	694			
ENTREGAR BECAS A ALUMNOS DE PRIMARIA, SECUNDARIA, MEDIO SUPERIOR Y SUPERIOR CON CAPACIDADES DIFERENTES.	BECA	250	750	500			
ENTREGAR LA PRESEA "CARLOS CASTILLO PERAZA" EN RECONOCIMIENTO AL MERITO MAGISTERIAL.	PRESEA	0	0	0			
LLEVAR A CABO EL EVENTO DE ENTREGA DE RECONOCIMIENTO AL MERITO MAGISTERIAL.	EVENTO	0	0	0			
LLEVAR A CABO EL EVENTO DEL DÍA DEL MAESTRO.	EVENTO	0	0	0			
GESTIONAR LA ADQUISICIÓN PARA DOTAR DE MOBILIARIO Y EQUIPO A LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL MUNICIPIO: SILLAS UNIVERSITARIAS, MESAS TRAPEZOIDALES, SILLAS PARA MESA TRAPEZOIDAL, PINTARRONES, MESAS DE TRABAJO, SILLAS APILABLES, ARCHIVEROS E IMPRESORAS.	PIEZA	0	0	0			
ANÁLISIS DE AVANCE FÍSICO DEL TRIMESTRE: BECA: La meta al período rebasó el 200% respecto a lo programado, durante el trimestre se entregaron las becas correspondientes a los bimestres de: Septiembre-Octubre del 2008, Noviembre-Diciembre del 2008 y Enero-Febrero del 2009. BECA: La meta sobrepasó lo programado en un 200%, durante el trimestre se entregaron las becas correspondientes a los bimestres de: Septiembre-Octubre del 2008, Noviembre-Diciembre del 2008 y Enero-Febrero del 2009. BECA: La meta registró un avance del 200% en lo planeado para el período, se entregaron las becas correspondientes a los bimestres de: Septiembre-Octubre del 2008, Noviembre-Diciembre del 2008 y Enero-Febrero del 2009. PRESEA: Meta programada para el segundo trimestre. EVENTO: Meta programada para el segundo trimestre. EVENTO: Meta programada para el segundo trimestre. PIEZA: Meta programada para los próximos trimestres.					ANÁLISIS DE AVANCE FINANCIERO DEL TRIMESTRE: El trimestre observó un subejercicio del 25.22% debido a que no se ejerció el monto total presupuestado para espectáculos cívicos y culturales, además de la partida 4605 (Cooperaciones y Ayudas) que tampoco ejerció la totalidad del presupuesto trimestral.		

Reportes publicados en la página del portal del municipio: www.tlalnepantla.gob.mx



Planeación Estratégica Municipal

Departamento Planeación y Seguimiento Programático
Unidad de Análisis Financiero

El cuadro presenta un avance físico satisfactorio de las metas, debido a que se rebasó la cantidad programada; no obstante si observamos el análisis por cada meta nos indica que se entregaron becas atrasadas lo que significa que en los trimestres anteriores la meta no se cumplió al desfasarse a este trimestre, por otra parte el avance financiero arrojó un subejercicio, lo que quiere decir que no se está cumpliendo con lo programado; por lo tanto se debe implementar una estrategia que permita cumplir con el proyecto en tiempo y forma. Para ello nos coordinamos con el área correspondiente a fin de hacerles las observaciones pertinentes y comenzar a trabajar en la estrategia.



3.5 INTEGRACIÓN DE LOS REPORTES DE SEGUIMIENTO DE METAS DE INGRESOS (POR UNIDAD ADMINISTRATIVA)

Otra de mis labores en el Departamento es llevar a cabo el seguimiento de los ingresos para lo cual se lleva a cabo la integración del **Reporte de Metas de Ingresos por Unidad Administrativa**.

La recaudación de los ingresos constituye un aspecto fundamental para lograr el fortalecimiento financiero municipal y con ello atender la demanda social. El 66% de las dependencias ejecutoras que integran la Administración Pública Municipal cuenta con áreas generadoras de ingresos, así que para llevar a cabo la etapa de evaluación y control, también se realiza un Reporte de Seguimiento de Metas de Ingresos.

Este reporte se integra por períodos trimestrales y acumulado, obteniéndose la información directamente de la Tesorería Municipal; con respecto a las proyecciones que se toman en cuenta, son cifras que la propia Tesorería asigna a las áreas generadoras, considerando un porcentaje más alto del autorizado en el presupuesto de ingresos; asimismo cabe aclarar que en este reporte no se ven reflejados los ingresos por las participaciones federales y estatales que se reciben mensualmente, ni tampoco los ingresos por financiamiento, ya que se trata de dar seguimiento y evaluación al esfuerzo recaudatorio propio.




Este documento muestra a través de cuadros comparativos la recaudación municipal por unidad ejecutora, reflejando el ingreso captado por cada una de las metas; así mismo se hace una representación gráfica a través de semáforos que indican el cumplimiento de la meta de recaudación.



Planeación Estratégica Municipal

Departamento Planeación y Seguimiento Programático
Unidad de Análisis Financiero

El criterio que se utiliza para realizar esta evaluación es asignar un semáforo a cada una de las unidades recaudadoras con el fin de conocer su desempeño con respecto al ingreso estipulado por la Tesorería Municipal, es decir, la meta; de tal forma que se realiza una ponderación entre las metas que cumplieron con el objetivo y las metas que no ingresaron lo estimado, de manera que se realiza la suma por separado de los porcentajes obtenidos en cada una de las metas que se cumplieron y se divide entre el mismo número de metas realizando el mismo procedimiento con las metas que no cumplieron; obteniendo así dos porcentajes, los cuales se suman y se dividen entre dos para llegar al resultado porcentual final, dando al semáforo: Color verde cuando las metas obtuvieron un porcentaje igual o mayor del 86%; color amarillo las metas que se encuentran entre el 50.1% y el 85.9%; y color rojo las metas con un porcentaje por debajo de 50%; cabe señalar que cuando el número de metas negativas es mayor al de las positivas, pero el porcentaje global arroja el color verde, se toma en cuenta el número de metas y se califica con color amarillo como una llamada de atención a la unidad recaudadora.

Categoría	Descripción
Avance Satisfactorio 	Avance de la meta igual a 86% y por arriba de 100%.
Avance Mejorable 	Avance de la meta entre el 50.1% y el 85.9%
Avance Insatisfactorio 	Avance de la meta por debajo de 50%.



Planeación Estratégica Municipal

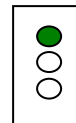
Departamento Planeación y Seguimiento Programático
Unidad de Análisis Financiero

Por cada dependencia ejecutora se presenta un cuadro resumen por unidad recaudadora haciendo la comparación del monto estimado vs la recaudación efectuada durante el trimestre, emitiendo el análisis al respecto, al final del documento se presenta un cuadro por dependencia que muestra el total de la recaudación efectuada en este período, formulando la conclusión respectiva.

Rubro del Ingreso	Avance Físico (metas)		
	Unidad Responsable		
	Departamento de Catastro		
	ESTIMADO ENERO/MARZO	RECAUDACIÓN ENERO/MARZO	VARIACIÓN
1.-ACTAS DE APEO Y DESLINDE	0.00	5,731.00	5,731.00
2.-CLAVE CATASTRAL	258,107.85	231,460.00	-26,647.85
3.-PLANOS	20,107.50	15,975.00	-4,132.50
4.-CONSTANCIA DE IDENTIFICACIÓN CATASTRAL	0.00	0.00	0.00
TOTAL	278,215.35	253,166.00	-25,049.35

ANÁLISIS DE LA RECAUDACIÓN 1ER. TRIMESTRE:

- 1.-No se proyecto ingreso por este concepto, sin embargo se recaudaron 5, 731 pesos.
- 2.-Se recaudó el 89.68% del monto previsto en el período.
- 3.-El ingreso fue del 79.45% con respecto a la meta trimestral proyectada.
- 4.-No se proyecto importe por este concepto.



En forma global se ingresó el 91% del total proyectado en el trimestre, sin embargo se observa que dos de las áreas recaudadoras no cumplieron con el estimado del trimestre.



3.6 INTEGRACIÓN DE LOS REPORTES DE SEGUIMIENTO DE LOS INGRESOS (POR PRESUPUESTO)

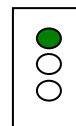
La integración del **Reporte de Ingresos por Presupuesto**, lleva a cabo el mismo procedimiento descrito anteriormente en el seguimiento de ingresos por Unidad Administrativa, sólo que la comparación se realiza contra el presupuesto autorizado en el período trimestral o acumulado ya que como se mencionó anteriormente en el Reporte de Ingresos por Unidad Administrativa, la Tesorería Municipal asigna a las unidades recaudadoras un importe más alto al autorizado en el presupuesto, el cual es considerado como una meta que deberá cumplir cada área municipal con la finalidad de incrementar la recaudación propia.

En este documento también se integra un cuadro resumen por unidad recaudadora, haciendo la comparación del presupuesto autorizado vs la recaudación efectuada durante el trimestre y el período acumulado según el caso, emitiendo el análisis al respecto. Al final del documento se presenta un cuadro por Dependencia que muestra el total de la recaudación efectuada en este período, formulando un breve análisis.

Rubro del Ingreso	Avance Físico (metas)		
	Unidad Responsable		
	Departamento de Catastro		
	AUTORIZADO ENERO/MARZO	RECAUDACIÓN ENERO/MARZO	VARIACIÓN
1.-SERVICIOS PRESTADOS POR AUTORIDADES DE CATASTRO	262,339.00	253,166.00	-9,173.00
TOTAL	262,339.00	253,166.00	-9,173.00

ANÁLISIS DE LA RECAUDACIÓN 1ER TRIMESTRE

1.-Se recaudó el 96.50% del monto estimado en el periodo.





Planeación Estratégica Municipal

Departamento Planeación y Seguimiento Programático
Unidad de Análisis Financiero

En este caso se observa que la recaudación fue satisfactoria ya que faltó por captar un importe de 9 mil pesos que sólo representan el 3.5% del presupuesto del trimestre; sin embargo la idea es rebasar el monto presupuestado debido a que la recaudación constituye una parte fundamental del presupuesto para cumplir con la demanda de bienes y servicios a la ciudadanía.



3.7 INFORME DE EJECUCIÓN DEL PLAN DE DESARROLLO MUNICIPAL

Es un documento que se realiza en forma anual anexo a la Cuenta Pública Municipal, mi participación en este documento la llevo a cabo integrando el capítulo que se refiere al aspecto financiero municipal:

Primero describo un cuadro comparativo de los ingresos captados durante el ejercicio y la variación con respecto al ejercicio inmediato anterior, así como el correspondiente análisis y un gráfico de barras; enseguida se observa en cuadros comparativos el gasto ejercido a través de los diversos proyectos que conforman la estructura programática municipal, realizando un pequeño análisis por cada uno de ellos, también se realiza en forma gráfica para mayor comprensión y al final elaboro comparativos del gasto ejercido detallado por naturaleza del gasto.

Todo ello permite a la Administración Pública Municipal visualizar su situación financiera y con ello tomar decisiones en forma acertada y objetiva, que lleven al municipio a la consecución del Plan de Desarrollo.



3.8 SEGUIMIENTO DE LOS INGRESOS Y EGRESOS MUNICIPALES

Con relación al **Seguimiento de los Ingresos y Egresos**; lo llevo a cabo a través de un sistema informático llamado SIMA (Sistema Integral Municipal Administrativo), el cual me permite observar el comportamiento del ejercicio del gasto en forma detallada y por el período de tiempo que solicite. Ello me permite la elaboración de cuadros y gráficos comparativos de los ingresos y egresos concluyendo con los reportes trimestrales antes descritos, informando a mis superiores sobre una visión real de la situación financiera que prevalece en el municipio; a fin de llevar a acabo una adecuada toma de decisiones y un seguimiento del ejercicio del gasto público, estableciendo un control para efectuar las correcciones o ajustes en aquéllas dependencias ejecutoras que así lo requieran llevando a cabo el proceso de la Planeación Estratégica en forma tal que conlleve al logro de los programas y objetivos fijados.



3.9 EJEMPLO DE ESTRATEGIA PARA ELEVAR LA RECAUDACIÓN DE LOS INGRESOS

En términos de lo previsto por la Ley de Ingresos, la Tesorería municipal lleva a cabo los procedimientos de recaudación y cobranza de los recursos que el municipio tiene derecho a percibir. Esa atribución se realiza conforme al Presupuesto de Ingresos Autorizado, a través de una serie de actividades al efecto establecidas (yo pondría en que documento se encuentran establecidas, si es que los hay).

Debido a lo cambiante del entorno económico, político y social, en muchas ocasiones es necesario ejecutar diferentes alternativas en el curso de las acciones, a fin de cumplir con los objetivos establecidos, implementando de esa manera Planeación Estratégica.

En el caso concreto de los ingresos, el período de captación más fuerte es durante los primeros tres meses del año, debido a que en esos meses el contribuyente prevé pagar sus impuestos con los recursos obtenidos de las prestaciones que recibe en fin de año; no obstante, el municipio requiere de captación de ingresos durante todo el ejercicio fiscal, por lo que, para elevar la recaudación de los ingresos propios se han implementado las siguientes estrategias:

- Asignar a las unidades recaudadoras (unidades administrativas municipales) un importe superior al autorizado en el Presupuesto de Ingresos este importe se le denomina “meta” y es un monto calculado en base a los históricos de ejercicios anteriores y a las tarifas actualizadas del Código Financiero; de tal forma que cada unidad recaudadora deberá ingresar más recurso del presupuestado, indudablemente habrá áreas que no registren el ingreso elevado más sin embargo se contará con el ingreso presupuestado y no un ingreso menor.

Para el desarrollo de esta estrategia se lleva a cabo una proyección de los importes que se asignarán como metas para hacerlos llegar en forma oficial a cada unidad recaudadora la cual deberá registrar el ingreso asignado; para ello se llevan a cabo campañas de difusión mediante las cuales se invita al contribuyente a realizar el pago de sus impuestos incentivándolos con la condonación de multas y recargos, estableciendo módulos cercanos para que realicen su pago sin desplazarse tan lejos de su domicilio, además también se implementan reuniones con los Consejos de Participación Ciudadana para que a través de estos organismos que son el enlace que el gobierno municipal tiene con la población, se informe a la ciudadanía sobre los descuentos y beneficios otorgados en el pago de los impuestos.



4. RECOMENDACIONES A LOS ALUMNOS DE LA FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLÁN

El desempeño de mi actividad profesional está determinado por cada una de las asignaturas del Plan de estudios que fue autorizado el 11 de Noviembre de 1981 y que hasta el período 2010-1 se aplicó a la carrera de Licenciado en Administración; considerando que todas las asignaturas en forma directa o indirecta han sido, son y serán importantes en el desarrollo de mi desempeño laboral en el Ayuntamiento de Tlalnepantla de Baz, procedo a enumerar en forma genérica la participación de dichas asignaturas y su aportación a mi vida laboral.

En el caso de las asignaturas que se relacionan con la Administración y Contabilidad básica, son consideradas en los primeros semestres de la carrera por lo que su aportación al desempeño profesional se fundamenta en el hecho de conocer la estructura general de la administración y contabilidad, así como conceptos básicos y fundamentales, sin importar si el ámbito de trabajo en el que el alumno se desenvuelve es la iniciativa pública o privada; los fundamentos, principios y reglas se aplican de manera genérica en cualquier tipo de organización; estas asignaturas me permitieron aplicar mis conocimientos teórico-prácticos específicamente en este departamento de Planeación y Seguimiento Programático, ya que es común la referencia a tales conocimientos básicos.

Las asignaturas del área financiera son de mucha importancia, ya que estas nos enseñan como administrar el dinero, en el caso concreto de mi trabajo se aplican las finanzas públicas es decir la captación de los ingresos, su administración y gasto que utiliza el gobierno para el desarrollo de sus actividades. Las finanzas son utilizadas por los individuos (finanzas personales), por los gobiernos (finanzas públicas), por los negocios (finanzas corporativas), así como una variedad amplia



de organizaciones incluyendo escuelas y organizaciones no lucrativas. En general las finanzas son uno de los aspectos más importantes de la gerencia de negocio, sin el planeamiento financiero apropiado en una organización y para un individuo, posiblemente no se lograrían los objetivos planteados.

Con respecto a las asignaturas relacionadas a las matemáticas: Estas asignaturas permiten aplicar un conocimiento sistematizado de las operaciones que se desarrollan en cualquier Organización, además aumentan la capacidad de análisis para la resolución de problemas; en mi vida laboral me han sido de gran utilidad debido a que estas asignaturas son un cause para llevar a cabo análisis financieros y de costos que son parte de mi rutina diaria en el trabajo.

Las asignaturas de Derecho: El entendimiento del derecho proporciona una estructura muy clara del cumplimiento de la ley, por lo tanto estas asignaturas permiten conocer los derechos y obligaciones en todos los ámbitos de una organización; las funciones que desempeño en mi trabajo no están exentas de ser fundamentadas en las normas jurídicas en los ámbitos constitucional, legal, reglamentario y demás disposiciones administrativas aplicables, como la ya tan mencionada Ley de Planeación del Estado de México y Municipios.

Con relación a las asignaturas que se refieren a la economía: Son asignaturas que permiten evaluar el funcionamiento de los actos, hechos y actividad económica y cómo afectan a las organizaciones y a su entorno de crecimiento, estabilidad y desaparición; por lo que establecen un panorama general del por qué unas son exitosas y otras no, también el fundamentar la función del gobierno como regulador de la actividad económica y cómo se desarrollan los planes nacionales de desarrollo y el fortalecimiento de los diferentes grupos sociales.



Planeación Estratégica Municipal

Departamento Planeación y Seguimiento Programático
Unidad de Análisis Financiero

Acerca de las asignaturas por áreas funcionales: Son de mucha importancia por que permiten establecer el puente entre la teoría y la práctica, así como la posibilidad de que el egresado se incorpore al mercado laboral en cualquier área de desarrollo de la Administración. Algunas de ellas en forma independiente o como parte de una organización por lo que su conocimiento es fundamental.

En resumen el plan de estudios está estructurado para formar profesionistas integrales que puedan contribuir en las instituciones públicas o privadas con un grado muy alto de eficiencia y eficacia, que al mismo tiempo conserven una cultura integral para formar mejores personas tanto en la vida profesional como en la personal, y de este modo contribuir al desarrollo del país; por lo tanto podemos concluir que el plan de estudios permite una amplia gama de posibilidades en los diferentes sectores empresariales, por lo que recomiendo aprovechar al máximo las enseñanzas de los profesores que imparten la carrera, así como también los invito a sentirse parte de la comunidad universitaria, fomentando y difundiendo el orgullo de pertenecer a la máxima casa de estudios.



5. CONCLUSIONES

De acuerdo a mi experiencia profesional y con base al desarrollo de este trabajo, puedo concluir que el modelo educativo vigente en la UNAM permite la adaptación y desarrollo, tanto profesional como personal en cualquier organización en un período muy breve. Todo el conocimiento recibido facilita la integración con todas las áreas que conforman a la organización; al mismo tiempo obliga a desarrollar una capacidad de análisis que lleva a implementar mejoras y aportar no sólo a la institución a la cual pertenecemos, sino aportar al desarrollo del país en el que vivimos. Esta licenciatura no está enfocada sólo a la administración privada sino en mi caso particular, el desarrollo de mi desempeño laboral se ha fomentado dentro de la administración pública donde los conocimientos recibidos me permiten hasta el día de hoy ser una profesional competitiva en cada una de las áreas en las que he trabajado.

Esto me permite aseverar que me siento muy orgullosa de haber cursado mi carrera en la Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán y que mi estancia es considerada muy satisfactoria debido a que tengo buenas perspectivas de crecimiento, lo que me permite afirmar que el modelo educativo del sistema UNAM es de los más competitivos que hay en el país.

El cursar esta Licenciatura me ha llevado a apreciar la importancia de la Administración ya que es un proceso para lograr eficientemente los objetivos de una organización, a través de coordinar todos los recursos materiales, físicos y humanos existentes, y no sólo de una organización, sino en nuestra vida diaria casi siempre aplicamos la Administración y el éxito que obtengamos casi siempre dependerá de llevar a cabo un correcto apego a la misma.



Planeación Estratégica Municipal

Departamento Planeación y Seguimiento Programático
Unidad de Análisis Financiero

Este proyecto de titulación se basa fundamentalmente en el desarrollo, aplicación y valuación de la Planeación Estratégica, considerando su alto grado de importancia, como uno de elementos modernos de todo el proceso de la Administración, concluyendo lo siguiente:

- a) Que la Planeación Estratégica es un modelo que involucra a todas las áreas operativas y administrativas de cualquier Organización en la cual existe un proceso de análisis interno y externo respecto de sus condiciones, con la finalidad de situar a la Organización en el punto en donde realmente está y hacia donde quiere llegar.
- b) Que aplicar Planeación Estratégica en la realidad implica una serie de ajustes al interior de la Organización, que requieren de nuevos enfoques de nuevas técnicas y de una dirección altamente eficiente y con liderazgo pero sin desviarnos del Plan establecido y de los objetivos trazados.
- c) Que la evaluación final de la Planeación Estratégica tendrá implicaciones tanto en las condiciones generales de la Organización como en los resultados obtenidos y su relación con lo previamente planteado, esto permitirá que la Organización tenga un proceso continuo de mejora y que logre los objetivos y metas planeadas.

Podemos señalar que la Administración y sus diferentes áreas representan retos importantes para cualquier egresado de la licenciatura, por lo tanto la sugerencia para el alumno es trabajar desde los primeros semestres para que la incorporación al mercado laboral sea fácil y le permita lograr el desarrollo que busca, asimismo la formación profesional debe complementarse con el estudio de idiomas y herramientas tecnológicas, para ser más competitivos en el mercado de trabajo.



Planeación Estratégica Municipal

Departamento Planeación y Seguimiento Programático
Unidad de Análisis Financiero

Además, es importante resaltar que al término de mi carrera y en el transcurso de mi desempeño profesional he logrado aplicar los conocimientos adquiridos con base a las enseñanzas de cada uno de mis profesores sintiéndome orgullosa de pertenecer a la máxima casa de estudios. La preparación que me ha dado la Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán me ha llevado al desarrollo profesional y personal dentro de la administración pública.

GLOSARIO DE TERMINOS

A

Acción: Hecho por medio del cual se ejecutan los proyectos y actividades de la administración. Se aplica también para establecer divisiones de trabajo y distinguir actos especializados.

Actividad: Conjunto de tareas para cumplir las metas de un programa o subprograma, que consiste en ejecutar ciertos procesos y queda a cargo de una unidad administrativa de nivel medio o bajo.

Administración del Gasto Público: Conjunto articulado de procesos que van desde la planeación y programación del gasto público, hasta su ejercicio, control y evaluación. Abarca los egresos por concepto de gasto corriente.

Análisis Presupuestario: Es el examen para establecer o determinar los principales componentes del gasto público, y su impacto en las actividades económicas, políticas y sociales de la entidad, expresados en el Presupuesto de Egresos.

Anteproyecto de Presupuesto: Estimación de los gastos a efectuar para el desarrollo de los programas sustantivos y de apoyo de las dependencias del sector público. Para su elaboración se deben observar las normas, lineamientos y políticas de gasto que fijen las instancias normativas.

Área Administrativa: Coordinación Administrativa, Dirección de Administración y Finanzas o su equivalente dependencias y entidades públicas, responsable de la dirección, coordinación, ejecución y consolidación de información en el ejercicio del gasto público.

Asignación Presupuestaria: Importe destinado a cubrir las erogaciones previstas en programas, subprogramas, y proyectos, necesarias para el logro de los objetivos y metas programadas. Estas se dividen en asignación original y asignación modificada.

Avance Financiero: Reporte que permite conocer la evolución del ejercicio del gasto público en un período determinado para su evaluación.

Avance Físico: Reporte que permite conocer en una fecha determinada el grado de cumplimiento en términos de metas que van teniendo cada uno de los programas de la Administración Pública y que posibilita a los responsables de los mismos conocer la situación que guardan durante su ejercicio.

Avance Presupuestal: Es un reporte de los registros presupuestales que lleva cada unidad administrativa de acuerdo a la nueva estructura programática y que han sido ejecutados dentro de un período.

Avance Programático: Es un reporte de las metas alcanzadas dentro de los programas o proyectos realizados a una fecha determinada.

C

Calendario Físico Financiero: Programación de los recursos financieros que se requieren para cumplir las metas comprometidas durante el ejercicio presupuestal autorizado, de acuerdo a las necesidades de ejecución de cada unidad administrativa.

Calendario de Metas: Instrumento de programación y presupuestación a través del cual se establecen fechas y periodos de avance físico, en los que deben cumplirse las metas programadas por las dependencias y organismos auxiliares.

Cantidad Programada: Unidad de medida que corresponde a un bien o servicio programado en el Presupuesto de Egresos.

Categorías Programáticas: Términos que permiten definir los distintos niveles de programación en los que pueden clasificarse el quehacer gubernamental.

Cimiento del Plan de Desarrollo: Concepto donde se integran las políticas públicas que se tiene en el Plan de Desarrollo del Estado de México 2005-2011, para dar soporte a la ejecución de los pilares.

Clave Funcional Programática: Representación numérica de las categorías de la clasificación programática que permite identificar la función, subfunción, programa, subprograma y proyecto.

Codificación de Unidades Administrativas: Registro alfanumérico que identifica la unidad administrativa, pudiendo ser unidad responsable o unidad ejecutora.

Comité de Planeación para el Desarrollo del Estado de México (COPLADEM): Constituye el mecanismo para la coordinación intergubernamental de las acciones, la inversión y el gasto público con base en los planes y programas de desarrollo. Asimismo, representa el vínculo entre los sectores de la sociedad y los ámbitos de Gobierno para su participación en la atención de la problemática de la entidad y es la única instancia de enlace con el Sistema Nacional de Planeación Democrática y los sistemas municipales.

Concertación: Mecanismo para articular las decisiones de los distintos sectores de acuerdo a prioridades. Mediante la concertación se compromete a cada sector responsable, hacia el logro de objetivos definidos para evitar la dispersión de rumbos, proceder con mayor eficacia y rapidez hacia ellos, evaluar resultados y adaptar acciones a las circunstancias cambiantes.

Control: Es un mecanismo preventivo y correctivo adoptado por la administración de una dependencia que permite la oportuna detección y corrección de desviaciones, ineficiencias o incongruencias en el curso de la formulación, instrumentación, ejecución y evaluación de las acciones, con el propósito de procurar el cumplimiento de la normatividad que las rige, y las estrategias, políticas, objetivos, metas y asignación de recursos.

Control Presupuestario: Etapa del proceso presupuestario que consiste en el registro de operaciones realizadas durante el ejercicio presupuestario, a fin de verificar y valorar las acciones emprendidas y apreciar el cumplimiento de los propósitos y políticas fijadas previamente, a fin de identificar desviaciones y determinar acciones correctivas.

Corto Plazo: Período hasta de un año, en el cual el presupuesto por programas determina y orienta en forma detallada las asignaciones y el destino de los recursos para la realización de acciones concretas.

Costo: Valoración monetaria de la suma de recursos y esfuerzos que han de invertirse para la producción de un bien o de un servicio. El precio y gastos que tienen una cosa, sin considerar ninguna ganancia.

Costo – Beneficio: Valorización de evaluación que relaciona las utilidades en el capital invertido o el valor de la producción con los recursos empleados y el beneficio generado.

Cuenta Pública: Es un documento de carácter evaluatorio que contiene información contable, financiera, presupuestaria, programática y económica relativa a la gestión anual del gobierno, con base en las partidas autorizadas en el Presupuesto de Egresos.

D

Déficit: Saldo negativo que se produce cuando los egresos son mayores a los ingresos. En contabilidad representa el exceso de pasivo sobre activo cuando se refiere al déficit público se habla del exceso de gasto gubernamental sobre sus ingresos; cuando se trata de déficit comercial de la balanza de pagos se relaciona el exceso de importaciones sobre las exportaciones.

Dictamen de Reconducción y Actualización: Documento que sustenta la modificación de los programas como consecuencia de la publicación, modificación o actualización del Plan Nacional de Desarrollo o en su caso, el Plan de Desarrollo del Estado de México.

Deuda: Cantidad de dinero que una persona, empresa, entidad federativa o país debe a otra, y que constituyen obligaciones que se deben saldar en un plazo determinado. Por su origen la deuda puede clasificarse en interna y externa; en tanto que por su destino puede ser pública o privada.

Desarrollo: Es el proceso de cambio social que persigue como finalidad última de igualación de las oportunidades sociales, políticas y económicas de los habitantes de una delimitación territorial.

E

Eficacia: Capacidad de lograr los objetivos y metas programados con los recursos disponibles en un tiempo predeterminado.

Eficiencia: Uso racional de los medios con que se cuenta para alcanzar un objetivo predeterminado; es el requisito para evitar o cancelar dispendios y errores.

Egreso: Erogación o salida de recursos financieros, motivada por el compromiso de liquidación de algún bien o servicio recibido o por algún otro concepto.

Ejecución: Realizar, hacer o llevar a la práctica lo que se ha establecido en la fase de programación.

Ejercicio Fiscal: Periodo que comprende del primero de enero al treinta y uno de diciembre.

Ejercicio Presupuestario: Período durante el cual se han de ejecutar o realizar los ingresos y gastos presupuestados; normalmente coincide con el año natural.

Elemento Presupuestario: Es cada una de las partes que integran la clave presupuestaria, las cuales son: año, entidad, programa, subprograma, proyecto, unidad presupuestaria, capítulo, concepto, partida específica, dígito identificador y dígito verificador.

Elemento Programático: Es parte integrante de las categorías programáticas que le dan contenido real a los programas y proyectos en términos de los propósitos cualitativos y cuantitativos que se pretenden alcanzar. En la Estructura Programática, los elementos son: objetivo, indicador estratégico y metas.

Escenario Financiero: Estimación de los gastos que requieren las unidades administrativas para la ejecución de sus programas presupuestarios; sirve de parámetro para determinar su asignación en el Proyecto de Presupuesto.

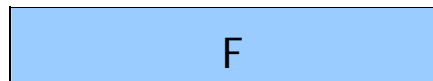
Estado Analítico de Programas: Presentación contable que muestra la desagregación del gasto público en clasificación administrativa a nivel de programa, el ejercicio real y las variaciones resultantes entre la asignación y el ejercicio del presupuesto.

Estrategia de Desarrollo: Principios y directrices para orientar el proceso de planeación del desarrollo para alcanzar los objetivos a los que se desea llegar. Es el camino a seguir en las grandes líneas de acción contenidas en las políticas de desarrollo estatal, para alcanzar los objetivos y metas formulados en el corto, mediano y largo plazos.

Estructura Administrativa: Disposición sistemática de las unidades ejecutoras que integran una dependencia y/o entidad pública, conforme a criterios de jerarquía y especialización, ordenados y codificados de tal forma que sea posible visualizar los niveles jerárquicos y sus relaciones de dependencia.

Estructura Programática: Al conjunto de categorías y elementos programáticos que sirven para dar orden y dirección al gasto público y conocer el rendimiento esperado de la utilización de los fondos públicos; así como vincular los propósitos de las políticas públicas derivadas del Plan de Desarrollo del Estado de México, con la misión de las dependencias y entidades públicas.

Evaluación: Proceso que tiene como finalidad determinar el grado de eficacia y eficiencia, con que han sido empleados los recursos destinados a alcanzar los objetivos previstos, posibilitando la determinación de las desviaciones y la adopción de medidas correctivas que garanticen el cumplimiento adecuado de las metas.

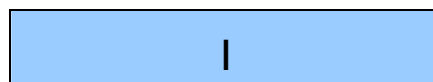


Formatos Presupuesto por Programas: Documentos diseñados por la Dirección General de Planeación y Gasto Público para anotar sistemáticamente la información de los programas a cargo de las dependencias y entidades públicas y su correspondiente cuantificación en términos físicos y presupuestarios, lo que permite integrar el anteproyecto de presupuesto de egresos para el ejercicio correspondiente y la mecánica para su ejercicio, control y evaluación una vez que ha sido autorizado por las instancias correspondientes.

Formulación de Programas: Consiste en el diagnóstico de la realidad seguido de la formulación de metas concretas de acción, a fin de posibilitar el cumplimiento de los propósitos establecidos para finalmente calcular, aplicando coeficientes de rendimiento, el volumen de recursos necesarios para alcanzar las metas fijadas.

Función: Conjunto de actividades afines y coordinadas necesarias para alcanzar los objetivos de las instituciones, de cuyo ejercicio generalmente es responsable un órgano o unidad administrativa; se define a partir de las disposiciones jurídico-administrativas.

Función Pública: Es el conjunto de actividades concretas de interés público que desarrollan las instituciones del Estado encaminadas a cumplir con sus atribuciones.



Indicador: Dimensión utilizada para medir o comparar los resultados efectivamente obtenidos en la ejecución de un programa, proyecto o actividad. Pueden definirse en indicadores estratégicos, de proyectos, de gestión y de calidad en el servicio.

Indicador de Proyecto: Mide el logro de los objetivos del proyecto. Permiten identificar la contribución que el proyecto aportará para la consecución de los objetivos estratégicos.

Información Presupuestal: Es la relativa al cumplimiento de las actividades presupuestales, donde se explica detalladamente el ejercicio del presupuesto de egresos y la ejecución de la Ley de Ingresos y su composición respecto de las estimaciones originales.

Información Programática: Es aquella que facilita el seguimiento del cumplimiento de los programas y metas proyectados en el Presupuesto de Egresos.

Instrumentación del Plan: Es el conjunto de actividades encaminadas a traducir los lineamientos y estrategias del plan y programas de mediano plazo a objetivos y metas de corto plazo. Las actividades fundamentales de esta etapa consisten en precisar las metas y acciones para cumplir con los objetivos establecidos; eligiendo los principales instrumentos de política económica y social; asignar recursos; determinar responsables y precisar los tiempos de ejecución. Esta etapa se lleva a cabo a través de cuatro vertientes; obligatoria, de concertación, de coordinación y de inducción.

L

Largo Plazo: Período de más de tres años para el Gobierno Municipal y de más de seis años para el Gobierno Estatal, utilizado en la estrategia de planeación del desarrollo.

Lineamientos: Directrices que establecen los límites dentro de los cuales han de realizarse ciertas actividades, así como las características generales que éstas deberán tener.

Lineamientos de Gasto Público: Directrices específicas que en materia de gasto público comunica la entidad globalizadora de presupuesto a las dependencias y entidades públicas para que los trabajos orientados a la formulación, ejercicio y control del presupuesto de egresos se ajusten a la política económica definida por el Ejecutivo del Estado en congruencia con el Plan de Desarrollo y sus programas.

Lineamientos Programáticos: Directrices expedidas por la Secretaría a las entidades públicas, sobre los aspectos específicos inherentes a la asignación del gasto con enfoque programático.

M

Manual de Normas y Políticas para Gasto Público del Gobierno del Estado de México: Instrumento administrativo que contiene en forma ordenada y sistemática las normas y procedimientos para el ejercicio presupuestario. Este instrumento consigna metódicamente las actividades que deben seguirse para cumplir eficientemente con las funciones encomendadas en materia de ejercicio del gasto público.

Manual para la Formulación del Anteproyecto de Presupuesto de Egresos: Documento básico para la formulación e integración del anteproyecto del presupuesto de egresos a través de formatos, instructivos e indicaciones técnicas para su llenado, a fin de facilitar el análisis y procedimiento computarizado de las asignaciones presupuestales.

Marco Jurídico: Conjunto de disposiciones, leyes, reglamentos y acuerdos a los que debe apegarse una dependencia y organismo auxiliar en el ejercicio de las funciones que tienen encomendadas.

Marco Normativo: Conjunto general de normas, criterios, metodologías, lineamientos y sistemas, que establecen la forma en que deben desarrollarse las acciones para alcanzar los objetivos propuestos en el proceso de programación-presupuestación.

Meta: Dimensionamiento del objetivo que se pretende alcanzar en términos de cantidad, tiempo y espacio determinados, con los recursos necesarios.

Meta Sustantiva: Se refiere a la determinación cuantificable del resultado que se pretende alcanzar en relación a los propósitos fundamentales u objetivos esenciales de un ente orgánico o programático.

Misión: Es la razón de ser de una institución. Constituye también el fin último que se persigue, el de mayor trascendencia e impacto, el objetivo central y permanente.

N

Norma: Regla, disposición o criterio que establece una autoridad para regular acciones de los distintos agentes económicos.

Norma Presupuestaria: Disposición Administrativa emitida para regular la formulación, ejecución y control del presupuesto de las dependencias y entidades de la administración pública.

Nueva Estructura Programática: Replanteamiento integral de la estructura programática para vincular los propósitos de las políticas públicas derivadas del Plan de Desarrollo del Estado, con la misión de la dependencia y entidades públicas definidas por sus atribuciones legales. Es el conjunto de categorías y elementos que sirven para dar orden y dirección al gasto público y para conocer el rendimiento esperado de la utilización de los fondos públicos.

P

Pilar del Plan de Desarrollo: Concepto donde se sustenta la estrategia de las políticas públicas estatales inmersas en el Plan de Desarrollo del Estado de México 2005-2011, para impulsar el desarrollo de la entidad y mejorar las condiciones de vida de la población que en ella habita.

Plan: Documento que contempla en forma ordenada y coherente las metas, estrategias, políticas, directrices y tácticas en tiempo y espacio, así como los instrumentos, mecanismos y acciones que se utilizarán para llegar a los fines deseados. Un plan es un instrumento dinámico sujeto a modificaciones en sus componentes en función de la evaluación periódica de sus resultados.

Planeación Municipal: Proceso que realiza el Ayuntamiento para la identificación de prioridades municipales con apoyo en la participación popular.

Política: Criterio o directriz de acción elegida como guía en el proceso de toma de decisiones al poner en práctica o ejecutar las estrategias, programas y proyectos específicos del nivel institucional. Criterios e iniciativas dentro de ciertos límites, que indican la manera de cómo debe realizarse algo.

Presupuestación: Proceso de consolidación de las acciones encaminadas a cuantificar monetariamente los recursos necesarios para cumplir con los programas establecidos en un determinado período; comprende las tareas de formulación, discusión y aprobación, ejecución, control y evaluación del presupuesto.

Presupuesto Autorizado: Al monto de recursos que la Legislatura autoriza ejercer en un ejercicio fiscal a través de la aprobación del Decreto del Presupuesto de Egresos, y el cual es comunicado a las dependencias y organismos auxiliares por la Secretaría.

Presupuesto Ejercido: Importe de las erogaciones realizadas respaldado por los documentos comprobatorios presentados a la dependencia u organismo auxiliar una vez autorizadas para su pago, con cargo al presupuesto autorizado.

Presupuesto por Objeto de Gasto: Es aquella que agrupa en listados homogéneos y coherentes, los bienes y servicios que el Gobierno adquiere para realizar sus funciones; su estructura está conformada por nueve grandes capítulos en que se integra su clasificación.

Procedimiento: Es la metodología instrumental para la ejecución técnica o profesional de una actividad, o conjunto de ellas, determinando los medios que permitan hacer más eficiente la gestión administrativa.

Proceso: Conjunto ordenado de etapas y pasos con características de acción concatenada, dinámica y progresiva, que concluye con la obtención de un resultado.

Proceso de Planeación para el Desarrollo: Fases en las que se establecen directrices, se definen estrategias y se seleccionan alternativas y cursos de acción en función de objetivos y metas generales, económicas, sociales y políticos, tomando en consideración la disponibilidad de recursos reales y potenciales. Está integrado por las etapas de diagnóstico, programación, presupuestación, ejecución y evaluación.

Proceso de Presupuesto por Programas: Etapas interrelacionadas que forman parte del proceso de control administrativo en las que se definen objetivos y metas, así como los recursos que se requieren para alcanzarlos.

Programa: Instrumento de los planes que ordena y vincula, cronológica, espacial, cuantitativa y técnicamente las acciones o actividades y los recursos necesarios para alcanzar una meta, que contribuirá a lograr los objetivos de los planes de desarrollo.

Programa Estratégico: Categoría programática que agrupa, dirige y coordina el conjunto de acciones o tácticas a desarrollar en el logro de los objetivos y metas prioritarias definidas, en función de los lineamientos y directrices del Plan Estatal de Desarrollo.

Programa Anual: Instrumento que permite traducir los lineamientos generales de la planeación del desarrollo económico y social del municipio, en objetivos y metas concretas a desarrollar en el corto plazo, definiendo responsables, temporalidad y especialidad de las acciones para lo cual se asignan recursos en función de las disponibilidades y necesidades contenidas en los balances de recursos humanos, materiales y financieros.

Programación: Es el proceso a través del cual se definen actividades, metas, tiempos, ejecutores, instrumentos de acción y recursos necesarios para el logro de los objetivos de mediano y largo plazo, definidos en el Plan de Desarrollo, considerando las limitaciones y posibilidades reales de toda la economía. La programación aparece especialmente necesaria cuando se trata de asegurar que los objetivos y los medios de un Plan estén adaptados unos a otros, que sean coherentes, que estén ajustados a las posibilidades objetivas y correspondan a las prioridades seleccionadas.

Programación Financiera: Calendarización y distribución de los recursos monetarios en función de las fluctuaciones que registran los precios de las materias primas, los flujos de capitales y sus repercusiones sobre el nivel y la orientación del ingreso a fin de lograr la estabilidad a precios internos, empleo de los recursos y equilibrio de la Balanza de Pagos.

Proyecto: Conjunto de actividades afines y complementarias que se derivan de un programa y que tiene como características, un responsable, un período de ejecución, costo estimado y resultado esperado. Resuelve un problema o aprovecha una oportunidad.

Proyecto Estratégico: Conjunto de actividades que tiene como propósito fundamental, ampliar la capacidad productiva de un sector económico y social determinado, y que en el contexto de las prioridades estatales definidas en la planeación contribuye de una manera particularmente significativa para el logro de los objetivos y metas del programa correspondiente, dentro del marco de su propia estrategia.

R

Reglamento: Ordenamiento que expide el órgano ejecutivo, con el fin de organizar y normar las funciones y actividades de los sectores administrativos; su objeto es aclarar, desarrollar o explicar los principios generales.

Reportes Presupuestales: Conjunto de documentos que permiten identificar los avances presupuestales en determinado lapso de tiempo, así como la forma de la utilización de los recursos (formatos PPP).

Reprogramación: Acción de reformular los programas mediante la verificación y análisis del proceso de programación que permite la selección adecuada y oportuna de las medidas correctivas necesarias al detectarse los desequilibrios entre las metas programadas y las alcanzadas por cada una de las unidades responsables, propiciando con ello un desarrollo adecuado de las actividades conforme a lo programado.

S

Seguimiento del Gasto: Acción que se lleva a cabo en la fase de ejecución del presupuesto y que consiste en la evaluación permanente cuantitativa de los avances físicos y financieros de las actividades realizadas por la distintas dependencias y entidades públicas de la Administración Pública.

Servidores Públicos: A todos aquellos que prestan sus servicios en la Administración Pública Estatal o Municipal, sean de carácter permanente o transitorio. Cuando se refiera exclusivamente a los servidores públicos docentes, se les definirá solamente como docentes.

Simplificación Administrativa: Proceso que consiste en eliminar y compactar fases del proceso administrativo, así como requisitos y trámites a fin de ganar agilidad y oportunidad en la prestación de los servicios públicos o trámites administrativos.

Sistema: Conjunto de procesos o elementos interconectados o interdependientes que forman un todo complejo.

Sistema de Planeación Democrática para el Desarrollo del Estado de México y Municipios: Conjunto articulado de procesos, planes, programas, proyectos, acciones e instrumentos de carácter social, político, económico, legal y técnico, así como de mecanismos de concertación, coordinación y cooperación entre los tres órdenes de gobierno, grupos y organizaciones sociales y privados, que se interrelacionan entre sí, para ejecutar acciones de planeación para el desarrollo integral del Estado y municipios.

Sistema Estatal de Información: Procesos utilizados para integrar, conformar, actualizar, resguardar y divulgar el acervo de información del Estado de México y municipios, buscando la homogeneidad de la información entre las dependencias, y entidades públicas del sector público estatal y municipal que dan sustento al Sistema de Planeación Democrática para el Desarrollo del Estado de México y Municipios.

Sistema Integral de Evaluación del Desempeño (SIED): Sistema utilizado para medir en forma continua y periódica el logro de la misión y de los objetivos de una organización mediante indicadores de resultados.

Sobreejercicio: Gasto realizado en mayor cantidad, comparado con el presupuesto autorizado, independientemente de que el pago se realice dentro del año por el cual fue formulado este último, o en el siguiente.

Subejercicio: Gasto realizado en menor cantidad en relación al presupuesto autorizado independientemente de que el pago se realice dentro del año por el cual fue formulado este último, o en el siguiente.

T

Techo Financiero: Nivel máximo del presupuesto que se asigna a una dependencia o entidad pública en un período fiscal, el cual incluye gasto corriente y gasto de inversión.

U

Unidad: Elemento del principio presupuestario que se enfoca a lograr que el presupuesto de las entidades públicas debe ser formulado, aprobado, ejecutado, controlado y evaluado con plena sujeción a la política presupuestaria única, definida y adoptada por la autoridad competente, de acuerdo con la ley correspondiente, en un solo método y expresándose uniformemente.

Unidad Administrativa: Es una dirección general o equivalente a la que se le confieren atribuciones específicas en el reglamento interno. Puede ser también un órgano que tiene funciones propias que lo distinguen de los demás en la institución. Elemento de la clave que identifica y clasifica el gasto público por entidades, según la organización interna de cada institución.

Unidad de Medida: Expresión con la cual es susceptible de medir el producto o resultado de cada categoría programática. Su determinación debe proporcionar elementos de juicio al responsable a fin de que pueda ejercer un mejor análisis y evaluación de los resultados establecidos como meta.

Unidad Ejecutora: Unidad administrativa subordinada a una unidad responsable, en la cual se desconcentra parte del ejercicio presupuestario, con el objeto de cumplir con eficiencia la misión encomendada.

BIBLIOGRAFÍA

- 1.- CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS
- 2.- CONSTITUCIÓN DEL ESTADO LIBRE Y SOBERANO DE MEXICO
- 3.- LEY DE PLANEACIÓN DEL ESTADO DE MÉXICO Y MUNICIPIOS
- 4.- REGLAMENTO DE LA LEY DE PLANEACIÓN DEL ESTADO DE MÉXICO Y MUNICIPIOS
- 5.- REGLAMENTO INTERNO DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA MUNICIPAL
- 6.- GACETA DE GOBIERNO DEL ESTADO DE MÉXICO No. 84
Publicada el 29 de Octubre de 2008
Sección Primera: Manual para la Programación y Presupuestación 2009 del Gobierno del Estado de México.
- 7.- PLAN DE DESARROLLO MUNICIPAL 2006-2009
- 8.- INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN CON ENFOQUE DE SISTEMAS
4ª. Edición
Joaquín Rodríguez Valencia
Internacional Thomson Editores, S.A. de C.V. 2006
- 9.- ADMINISTRACIÓN
8ª. Edición
Stephen P. Robbins y Mary Coulter
Pearson Educación México, 2000.
- 10.-CURSO DE ADMINISTRACIÓN MODERNA,
Koontz Y O'donnell
McGraw-Hill, México 2005.
- 11.-EL PRESUPUESTO
Cristóbal Del Río González
Editora ECAFSA, México 2004.
- 12.-PRESUPUESTO TEORÍA Y PRÁCTICA
Raúl Andrés Cárdenas Y Nápoles
Editorial Mc Graw Hill, México 2001
- 13.-TÉCNICA PRESUPUESTAL
Cristóbal Del Río González
Editorial LITOGRAF México 2005.

14.-ADMINISTRACIÓN MODERNA

Samuel C. Certo
Editorial Mc Graw-Hill 2004.

15.-EL PRESUPUESTO PÚBLICO

PLANEACIÓN, EVALUACIÓN Y CONTROL DE PROGRAMAS
Fremont J. Lyden
Ernest G. Miller
Trillas 2003

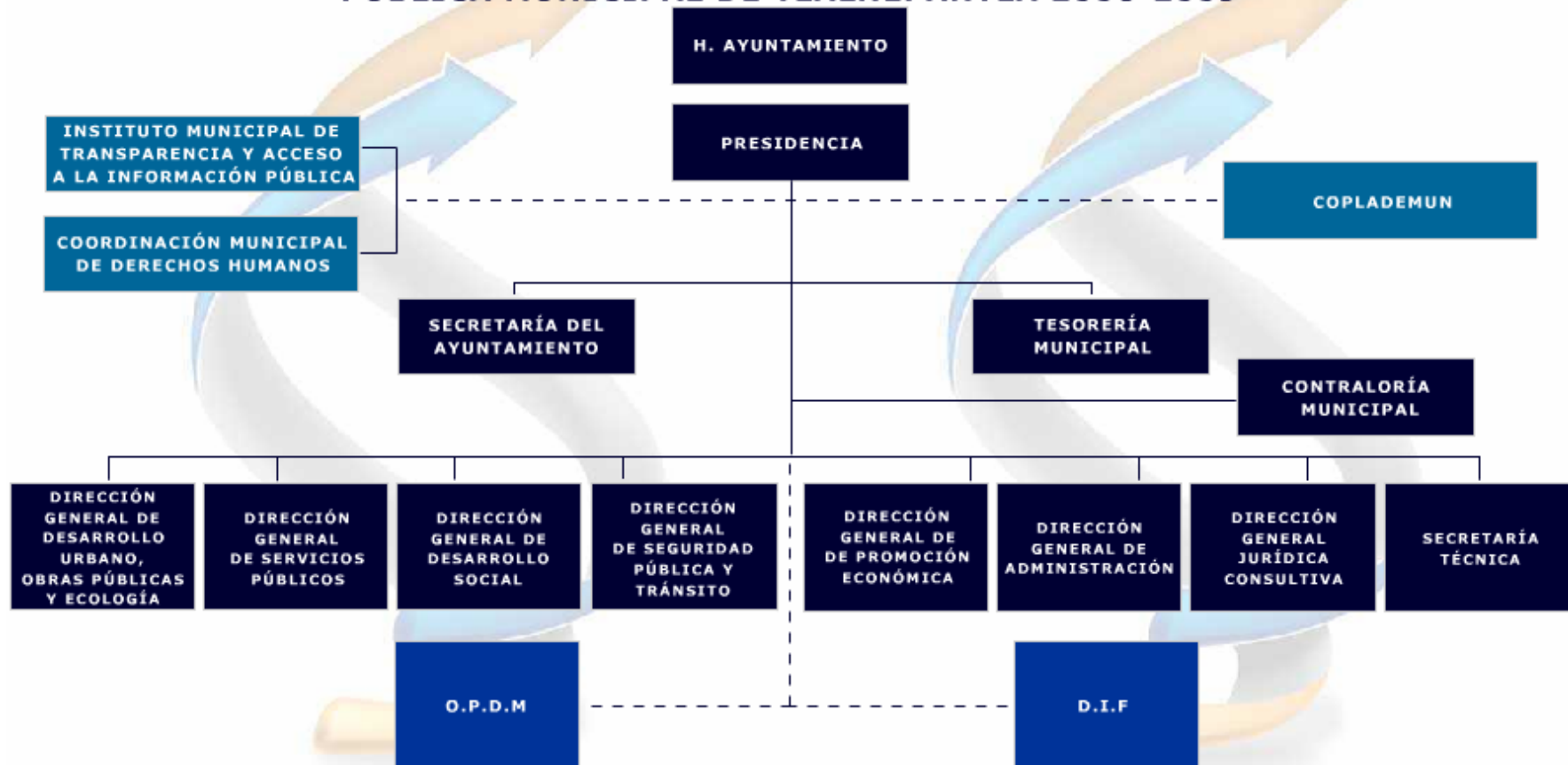
16.- GUÍAS TÉCNICAS DE CAPACITACIÓN MUNICIPAL

Centro Nacional de Desarrollo Municipal
Instituto Nacional de Administración Pública A.C.
Secretaría de Gobernación
2ª. Edición 2000

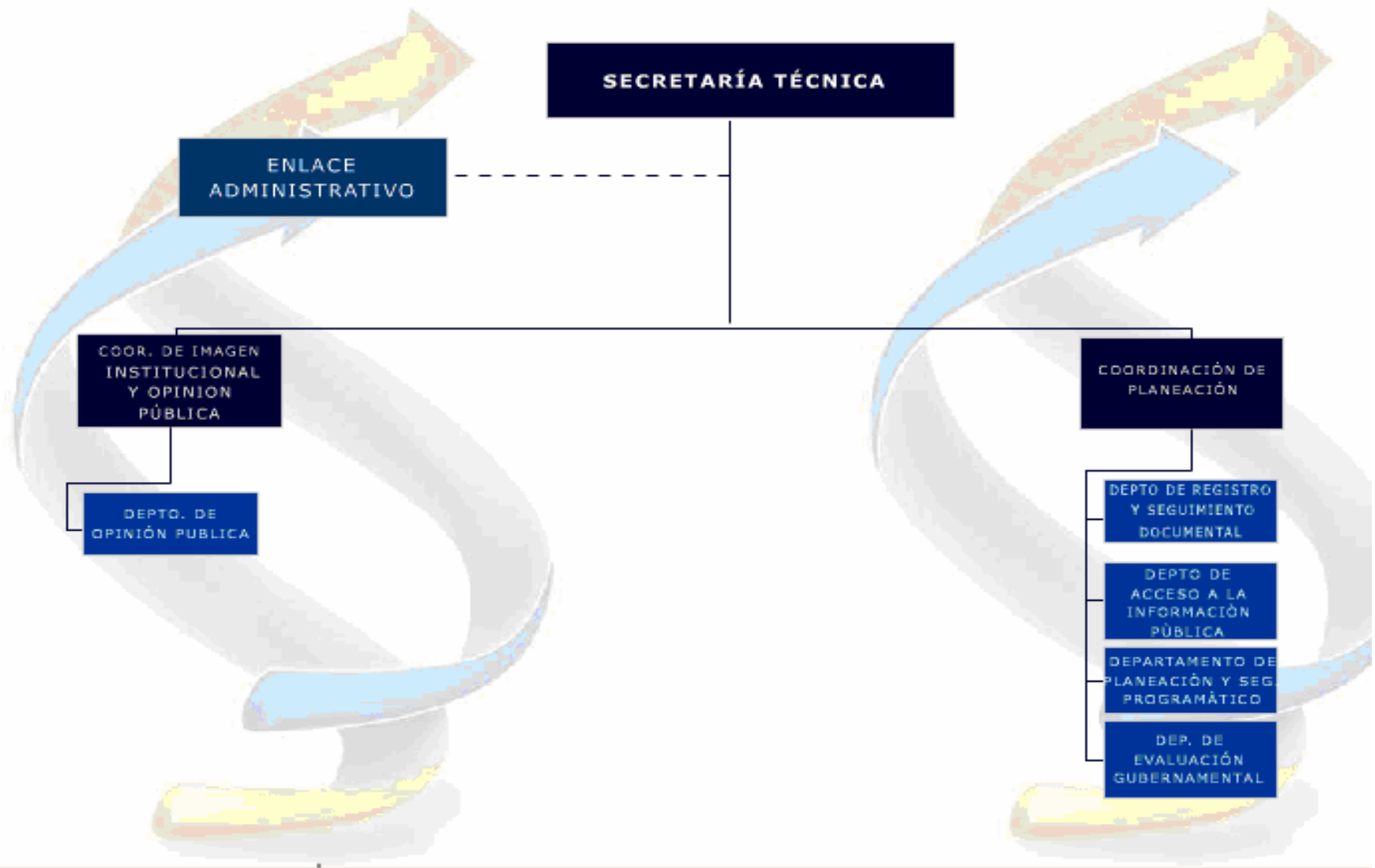
17.-ADMINISTRACIÓN DEL PRESUPUESTO POR PROGRAMAS

Dr. Francisco Sánchez
Ediciones Contables Administrativas 1990

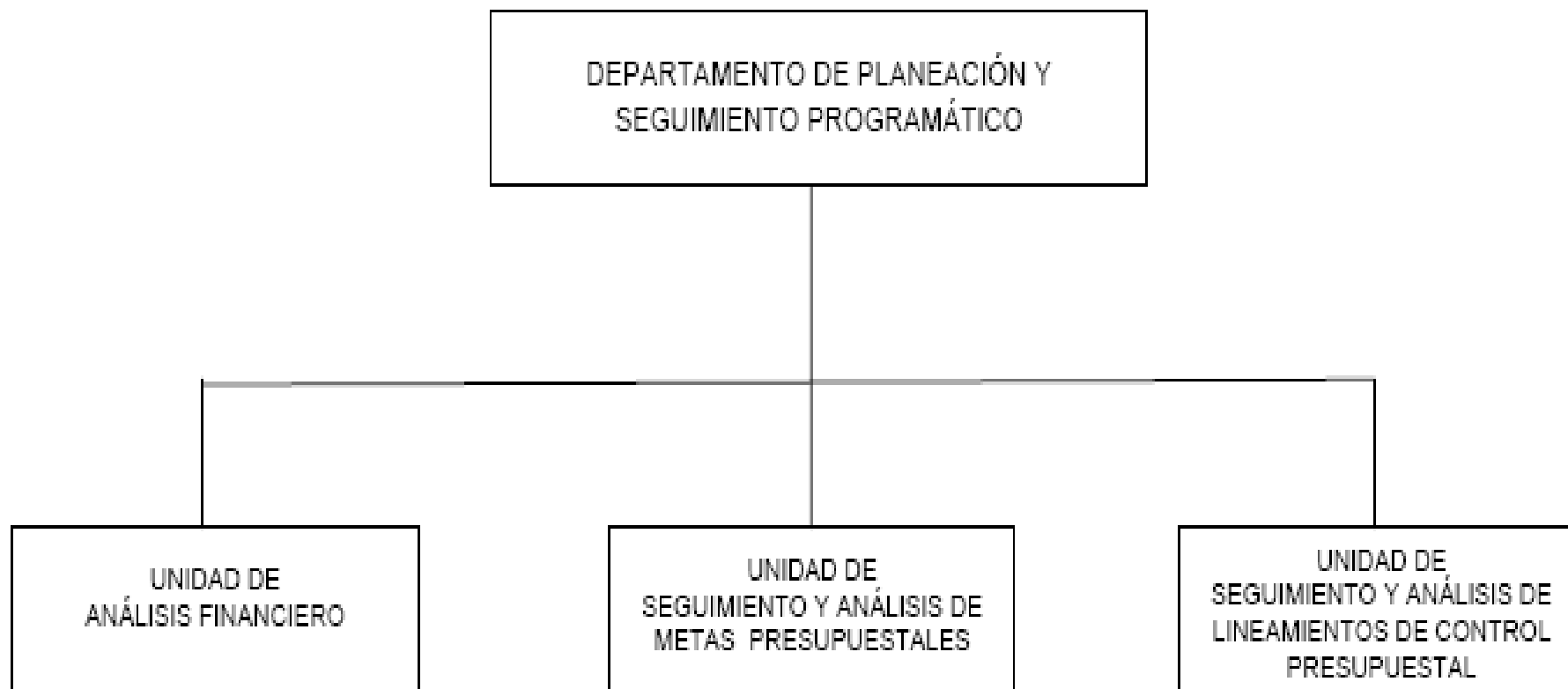
ESTRUCTURA ORGÁNICA GENERAL DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA MUNICIPAL DE TLALNEPANTLA 2006-2009



(ANEXO 2)



DEPARTAMENTO DE PLANEACIÓN Y SEGUIMIENTO PROGRAMÁTICO





GOBIERNO DEL
ESTADO DE MÉXICO



H. AYUNTAMIENTO
DE TLALNEPANTLA DE BAZ
2006-2009



Comisión Temática para la Planeación, Programación, Presupuestación, Transparencia y Evaluación Municipal del Estado de México

Presupuesto por Programa Municipal

Año Fiscal:	2009
-------------	------

Identificador	Código	Denominación
PPM- 01a		
Programa Anual		
Descripción del Programa		
Función:	8	CONDUCCIÓN DE LAS POLÍTICAS GUBERNAMENTALES
Programa:	5	PLANEACIÓN Y CONDUCCIÓN DEL DESARROLLO MUNICIPAL
Dependencia Ejecutora:	S00122	DEPARTAMENTO DE PLANEACIÓN Y SEGUIMIENTO PROGRAMÁTICO

Descripción General de los Problemas u Oportunidades que Atiende el Programa	Objetivo (s) del Programa	Estrategias

ELABORÓ Titular de la Unidad Ejecutora		REVISÓ Titular del Área de Planeación o su Equivalente		AUTORIZÓ Titular de la Dependencia Ejecutora	
Nombre	Firma	Nombre	Firma	Nombre	Firma

(ANEXO 5)



H. AYUNTAMIENTO DE TLALNEPANTLA DE BAZ 2006-2009

Comisión Temática para la Planeación, Programación, Presupuestación, Transparencia y Evaluación Municipal del Estado de México

Presupuesto por Programa Municipal

Año Fiscal: 2009

PPM- 01c	Programa Anual Indicadores de Desempeño por Proyecto	Identificador	Código	Denominación
		Función:	08	CONDUCCION DE LAS POLITICAS GUBERNAMENTALES
		Programa:	05	PLANEACION Y CONDUCCION DEL DESARROLLO MUNICIPAL
		Unidad Ejecutora:	S00122	DEPARTAMENTO DE PLANEACION Y SEGUIMIENTO PROGRAMÁTICO

Código	Nombre y Descripción del Indicador	Fórmula de Cálculo y Valores de las Variables del Indicador	Unidad de Medida del Indicador	Metas		
				Alcanzadas 2008	Programadas 2009	Variación %

ELABORÓ
Titular de la Unidad Ejecutora

Nombre Firma

REVISÓ
Titular del Área de Planeación o su Equivalente

Nombre Firma

AUTORIZÓ
Titular de la Dependencia Ejecutora

Nombre Firma



Comisión Temática para la Planeación, Programación, Presupuestación, Transparencia y Evaluación Municipal del Estado de México

Presupuesto por Programa Municipal

Año Fiscal: 2009

PPM- 01d	Programa Anual de Metas Físicas por Proyecto	Identificador	Código	Denominación
		Función:	8	CONDUCCIÓN DE LAS POLÍTICAS GUBERNAMENTALES
		Programa:	5	PLANEACIÓN Y CONDUCCIÓN DEL DESARROLLO MUNICIPAL
		Proyecto:	3	PROGRAMACIÓN Y PRESUPUESTACIÓN MUNICIPAL
		Dependencia Ejecutora:	S00122	DEPARTAMENTO DE PLANEACIÓN Y SEGUIMIENTO PROGRAMÁTICO

Código	Descripción	Metas Físicas			Variación	
		Unidad de Medida	Cantidad Realizada	Cantidad Programada		

--	--	--	--	--	--	--

ELABORÓ
Titular de la Unidad Ejecutora

Nombre _____ Firma _____

REVISÓ
Titular del área de planeación o su equivalente

Nombre _____ Firma _____

AUTORIZÓ
Titular de la Dependencia Ejecutora

Nombre _____ Firma _____



Comisión Temática para la Planeación, Programación, Presupuestación, Transparencia y Evaluación Municipal del Estado de México

Presupuesto por Programa Municipal

Año Fiscal: 2009

PPM-02a Calendarización de Metas Físicas

Table with 3 columns: Identificador, Código, Denominación. Rows include Función, Programa, Proyecto, and Dependencia Ejecutora.

Table header for 'Calendarización de Metas Físicas' with columns for Código and multiple empty cells for data entry.

Main table for 'Calendarización de Metas Físicas' with 11 columns and 5 rows (numbered 1-5).

ELABORÓ Titular de la Dependencia Ejecutora. Includes fields for Nombre and Firma.

REVISÓ Titular del Área de Planeación. Includes fields for Nombre and Firma.

AUTORIZÓ Presidente Municipal. Includes fields for Nombre and Firma.

ANEXO 8
ESTRUCTURA PROGRAMÁTICA PRESUPUESTAL 2009

PROG.	NOMBRE DEL PROGRAMA	PROY.	NOMBRE DEL PROYECTO	DEPENDENCIA EJECUTORA	ÁREA EJECUTORA DEL PROYECTO
01	REGLAMENTACIÓN MUNICIPAL	01	EXPEDICIÓN DE BANDOS, REGLAMENTOS Y DISPOSICIONES ADMINISTRATIVAS	SECRETARÍA DEL AYUNTAMIENTO	SECRETARIA DEL AYUNTAMIENTO/SUBSECRETARIA DEL AYUNTAMIENTO
01	APOYO A LAS POLÍTICAS GUBERNAMENTALES	01	DIRECCIÓN Y COORDINACIÓN DE LAS POLÍTICAS DEL GOBIERNO MUNICIPAL	PRESIDENCIA MUNICIPAL	PRESIDENCIA MUNICIPAL/SECRETARÍA PARTICULAR/ COORDINACION DE EVALUACIÓN INTERNA
01		01		SECRETARÍA TÉCNICA DE LA PRESIDENCIA	SECRETARÍA TÉCNICA DE LA PRESIDENCIA
01		02	COMUNICACIÓN SOCIAL Y RELACIONES PÚBLICAS	PRESIDENCIA MUNICIPAL	COORDINACIÓN DE COMUNICACIÓN SOCIAL
01				02	SECRETARÍA TÉCNICA DE LA PRESIDENCIA
01		04	ATENCIÓN A LA DEMANDA CIUDADANA Y CONSULTA POPULAR	SECRETARÍA DEL AYUNTAMIENTO	COORDINACIÓN DE TLALNETEL
01				04	SECRETARÍA TÉCNICA DE LA PRESIDENCIA
01	FORTALECIMIENTO DE LA HACIENDA PÚBLICA MUNICIPAL	01	OPERACIÓN Y DESARROLLO DE LA TESORERÍA	TESORERÍA MUNICIPAL	TESORERÍA MUNICIPAL
01		02	OPERACIÓN Y DESARROLLO DEL SISTEMA CATASTRAL		DEPARTAMENTO DE CATASTRO
01		03	OPERACIÓN Y DESARROLLO DEL SISTEMA FISCAL RECAUDATORIO		SUBTESORERÍA DE INGRESOS/COORDINACIÓN DE RECAUDACIÓN
01					03
01		04	AMORTIZACIÓN Y CANCELACIÓN DE LA DEUDA PÚBLICA		SUBTESORERÍA DE EGRESOS/COORDINACIÓN DE CONTABILIDAD Y CONTROL PRESUPUESTAL/COORDINACIÓN EGRESOS/COORDINACIÓN DE CAJA GENERAL
01		06	PROMOCIÓN DE LA INVERSIÓN PRIVADA EN PROYECTOS DE DESARROLLO	DIRECCIÓN GENERAL DE PROMOCIÓN ECONÓMICA	DIRECCIÓN GENERAL DE PROMOCIÓN ECONÓMICA
01	DESARROLLO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA MUNICIPAL	01	ADMINISTRACIÓN Y DESARROLLO DEL PERSONAL	DIRECCIÓN GENERAL DE ADMINISTRACIÓN	SUBDIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS
01		01			DEPARTAMENTO DE CAPACITACIÓN Y EVALUACIÓN LABORAL
01		02	ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS, MATERIALES Y SERVICIOS		SUBDIRECCIÓN DE RECURSOS MATERIALES
01					02
01		03	CONTROL Y PROTECCIÓN DEL PATRIMONIO MUNICIPAL		SUBDIRECCIÓN DE PATRIMONIO MUNICIPAL
01					04
01		04		DIRECCIÓN GENERAL DE SERVICIOS PÚBLICOS	DIRECCIÓN GENERAL DE SERVICIOS PÚBLICOS
01					04
01		04	SIMPLIFICACIÓN Y MODERNIZACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA	DIRECCIÓN GENERAL DE ADMINISTRACIÓN	COORDINACIÓN DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL
01					04
01	04		DIRECCIÓN GENERAL DE DESARROLLO SOCIAL	DIRECCIÓN GENERAL DE DESARROLLO SOCIAL	
01				04	DIRECCIÓN GENERAL DE SEGURIDAD PÚBLICA Y TRÁNSITO
01	04			DIRECCIÓN GENERAL DE SEGURIDAD PÚBLICA Y TRÁNSITO/ DEPTO DE ENLACE INTERGUBERNAMENTAL	
01				04	
01	SEGURIDAD PÚBLICA Y TRÁNSITO	01	PREVENCIÓN DE LA DELINCUENCIA	DIRECCIÓN GENERAL DE SEGURIDAD PÚBLICA Y TRÁNSITO	SUBDIRECCIÓN DE POLICÍA PREVENTIVA MUNICIPAL
01		01			SUBDIRECCIÓN DE SERVICIOS FACULTATIVOS
01		04	FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN PROFESIONAL PARA LA SEGURIDAD PÚBLICA		CENTRO DE CAPACITACIÓN Y FORMACIÓN POLICIAL
01					05
01	05		SUBDIRECCIÓN DE TRÁNSITO MUNICIPAL		
01				SUBDIRECCIÓN DE SERVICIOS AL PÚBLICO	

PROG.	NOMBRE DEL PROGRAMA	PROY.	NOMBRE DEL PROYECTO	DEPENDENCIA EJECUTORA	ÁREA EJECUTORA DEL PROYECTO
01	DESARROLLO URBANO	01	PLANEACIÓN PARA EL DESARROLLO URBANO DEL MUNICIPIO	DIRECCIÓN GENERAL DE DESARROLLO URBANO, OBRAS PÚBLICAS Y ECOLOGÍA	DIRECCIÓN GENERAL DE DESARROLLO URBANO, OBRAS PÚBLICAS Y ECOLOGÍA/SUBDIRECCIÓN DE DESARROLLO URBANO
01		02	REGULACIÓN Y CONTROL DEL DESARROLLO URBANO		DEPARTAMENTO DE USO DE SUELO Y CONSTRUCCIÓN Y DEPTO DE VÍA PÚBLICA
01		03	REHABILITACIÓN Y MANTENIMIENTO DE LAS ÁREAS URBANAS	DIRECCIÓN GENERAL DE SERVICIOS PÚBLICOS	DEPARTAMENTO DE BACHEO Y BALIZAMIENTO
01		03			SUBDIRECCIÓN DE SERVICIOS COMUNITARIOS
01	SALUD	03	CONTROL Y REGULACIÓN SANITARIA	DIRECCIÓN GENERAL DE PROMOCIÓN ECONÓMICA	DEPARTAMENTO DEL RASTRO MUNICIPAL
01		03		DIRECCIÓN GENERAL DE SERVICIOS PÚBLICOS	DEPARTAMENTO DE PANTEONES Y DEPARTAMENTO DE ANTIRRÁBICO
01	EMPLEO	01	SERVICIO MUNICIPAL DEL EMPLEO	DIRECCIÓN GENERAL DE PROMOCIÓN ECONÓMICA	DEPARTAMENTO DE PROMOCIÓN DEL EMPLEO
02	DERECHOS HUMANOS	01	DIFUSIÓN DE LA PROTECCIÓN DE LOS DERECHOS HUMANOS	PRESIDENCIA MUNICIPAL	COORDINACIÓN MUNICIPAL DE DERECHOS HUMANOS
02	FORTALECIMIENTO DE LA PARTICIPACIÓN SOCIAL	01	FOMENTO A LA ORGANIZACIÓN Y PARTICIPACIÓN SOCIAL	SECRETARÍA DEL AYUNTAMIENTO	SUBSECRETARÍA DE GOBIERNO, DEPARTAMENTO DE ATENCIÓN A ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL Y DEPARTAMENTO DE UNIDADES HABITACIONALES, DEPARTAMENTO DE ORGANISMOS REPRESENTATIVOS, DEPARTAMENTO DE CONCERTACIÓN POLÍTICA Y COORDINACIÓN ADMVA ZONA ORIENTE.
02	FISCALIZACIÓN, CONTROL Y EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN MUNICIPAL	01	CONTROL, EVALUACIÓN Y AUDITORÍA DE LA GESTIÓN MUNICIPAL	CONTRALORÍA MUNICIPAL	CONTRALORIA MUNICIPAL/SUBCONTRALORÍA DE RESPONSABILIDADES/SUBCONTRALORÍA DE AUDITORÍA
02		02	SUPERVISIÓN Y CONTROL DE LA OBRA PÚBLICA	DIRECCIÓN GENERAL DE DESARROLLO URBANO, OBRAS PÚBLICAS Y ECOLOGÍA	SUBDIRECCIÓN DE OBRAS PÚBLICAS
02	EDUCACIÓN Y CULTURA	01	APOYO A LA EDUCACIÓN BÁSICA	DIRECCIÓN GENERAL DE DESARROLLO SOCIAL	SUBDIRECCIÓN DE EDUCACIÓN
02		02	FOMENTO A LA EDUCACIÓN EXTRAESCOLAR Y DE ADULTOS		DEPARTAMENTO DEL PROGRAMA DE INGLÉS Y CÓMPUTO INTERACTIVO A ESCUELAS OFICIALES
02		05	ADMINISTRACIÓN DE BIBLIOTECAS Y CASAS DE CULTURA		DEPARTAMENTO DE CASAS DE CULTURA
02		05			DEPARTAMENTO DE BIBLIOTECAS
02		07	DIFUSIÓN Y PROMOCIÓN DE LA CULTURA	SUBDIRECCIÓN DE CULTURA	
02	08	INFRAESTRUCTURA PARA EL EQUIPAMIENTO PARA LA EDUCACIÓN Y LA CULTURA	DIRECCIÓN GENERAL DE DESARROLLO URBANO, OBRAS PÚBLICAS Y ECOLOGÍA	DEPARTAMENTO DE CONTRUCCIÓN DE ESPACIOS EDUCATIVOS Y CULTURALES	
02	PROTECCIÓN CIVIL	01	COORDINACIÓN Y CONCERTACIÓN PARA LA PROTECCIÓN CIVIL	DIRECCIÓN GENERAL DE SEGURIDAD PÚBLICA Y TRÁNSITO	DEPARTAMENTO OPERATIVO
02		02	CAPACITACIÓN Y DIFUSIÓN PARA LA PROTECCIÓN CIVIL		DEPARTAMENTO DE CAPACITACIÓN A EMPRESAS
02		04	ATENCIÓN Y MANEJO DE EMERGENCIAS Y DESASTRES		SUBDIRECCIÓN DE PROTECCIÓN CIVIL Y BOMBEROS
02	SUELO	01	FOMENTO A LA REGULARIZACIÓN DE PREDIOS	DIRECCIÓN GENERAL DE DESARROLLO URBANO, OBRAS PÚBLICAS Y ECOLOGÍA	DEPARTAMENTO DE TENENCIA DE LA TIERRA
03	CULTURA FÍSICA Y DEPORTE	01	FOMENTO A LA CULTURA FÍSICA	DIRECCIÓN GENERAL DE DESARROLLO SOCIAL	SUBDIRECCIÓN DEL DEPORTE Y JUVENTUD
03		02	PROMOCIÓN DEL DEPORTE SOCIAL Y DE BARRIOS		DEPARTAMENTO DE PROMOCIÓN DEPORTIVA Y VINCULACIÓN
03		03	ADMINISTRACIÓN Y OPERACIÓN DE CENTROS DEPORTIVOS RECREATIVOS		DEPARTAMENTO DE INSTALACIONES DEPORTIVAS

PROG.	NOMBRE DEL PROGRAMA	PROY.	NOMBRE DEL PROYECTO	DEPENDENCIA EJECUTORA	ÁREA EJECUTORA DEL PROYECTO
04	PROTECCIÓN JURÍDICA DE LAS PERSONAS Y SUS BIENES	01	APOYO PARA EL CONTROL Y SEGUIMIENTO DE LOS ACTOS DEL REGISTRO CIVIL	SECRETARÍA DEL AYUNTAMIENTO	DEPARTAMENTO DE ENLACE DE OFICINAS CONCILIADORAS, CALIFICADORAS Y DE REGISTRO CIVIL
04		03	ASESORÍA JURÍDICA Y DIFUSIÓN DEL MARCO JURÍDICO MUNICIPAL	DIRECCIÓN GENERAL JURÍDICO CONSULTIVA	DIRECCIÓN GENERAL JURÍDICA Y CONSULTIVA/SUBDIRECCIÓN DE LEGISLACIÓN Y CONSULTA/COORDINACIÓN DE SERVICIOS LEGALES/COORDINACIÓN JURÍDICA ADSCRITA A LA SECRETARIA DEL AYUNTAMIENTO/SUBDIRECCIÓN DE LO CONTENIOSO/COORDINACIÓN JURÍDICA ADSCRITA A LA TESORERÍA MU
04	DESARROLLO INTEGRAL DE LA FAMILIA Y ASISTENCIA SOCIAL	06	SERVICIOS PARA EL DESARROLLO COMUNITARIO	DIRECCIÓN GENERAL DE DESARROLLO SOCIAL	SUBDIRECCIÓN DE POLÍTICA SOCIAL Y DESARROLLO HUMANO
04		12	ATENCIÓN A LA MUJER Y PERSPECTIVA DE GENERO	PRESIDENCIA MUNICIPAL	INSTITUTO MUNICIPAL DE LA MUJER
05	PLANEACIÓN Y CONDUCCIÓN DEL DESARROLLO MUNICIPAL	01	INFORMACIÓN, PLANEACIÓN Y EVALUACIÓN PARA EL DESARROLLO MUNICIPAL	PRESIDENCIA MUNICIPAL	COPLADEMUN
05		01		SECRETARÍA TÉCNICA DE LA PRESIDENCIA	COORDINACIÓN DE PLANEACIÓN
05		02	INFORMACIÓN GEOGRÁFICA, ESTADÍSTICA Y CATASTRAL	SECRETARÍA DEL AYUNTAMIENTO	DEPARTAMENTO DEL SISTEMA MUNICIPAL DE INFORMACIÓN ESTADÍSTICA Y GEOGRÁFICA
05		03	PROGRAMACIÓN Y PRESUPUESTACIÓN MUNICIPAL	TESORERÍA MUNICIPAL	DEPARTAMENTO DE REGISTRO E INFORMACIÓN PRESUPUESTAL
05		03		SECRETARÍA TÉCNICA DE LA PRESIDENCIA	DEPARTAMENTO DE PLANEACIÓN Y SEGUIMIENTO PROGRAMÁTICO
05	ELECTRIFICACIÓN Y ALUMBRADO PÚBLICO	02	ALUMBRADO PÚBLICO	DIRECCIÓN GENERAL DE SERVICIOS PÚBLICOS	SUBDIRECCIÓN DE ALUMBRADO PÚBLICO Y VIALIDADES
06	PROMOCIÓN INDUSTRIAL	01	PROMOCIÓN Y FOMENTO INDUSTRIAL	DIRECCIÓN GENERAL DE PROMOCIÓN ECONÓMICA	SUBDIRECCIÓN DE PROMOCIÓN EMPRESARIAL
06	PROTECCIÓN AL AMBIENTE	01	FOMENTO A LA PROTECCIÓN Y PRESERVACIÓN DE LOS RECURSOS NATURALES	DIRECCIÓN GENERAL DE DESARROLLO URBANO, OBRAS PÚBLICA Y ECOLOGÍA	SUBDIRECCIÓN DE ECOLOGÍA
06		02	LIMPIA, RECOLECCIÓN, TRATAMIENTO Y DISPOSICIÓN DE RESIDUOS	DIRECCIÓN GENERAL DE SERVICIOS PÚBLICOS	SUBDIRECCIÓN DE LIMPIA
06		03	PROMOCIÓN DE LA CULTURA AMBIENTAL	DIRECCIÓN GENERAL DE DESARROLLO URBANO, OBRAS PÚBLICA Y ECOLOGÍA	DEPARTAMENTO DE PROTECCIÓN AMBIENTAL Y DEPARTAMENTO DE NORMATIVIDAD AMBIENTAL
07	MODERNIZACIÓN DE LAS COMUNICACIONES Y TRANSPORTE	03	COORDINACIÓN Y CONCERTACIÓN PARA EL ORDEN, REGULACIÓN Y MANTENIMIENTO DEL SERVICIO DEL TRANSPORTE PÚBLICO	DIRECCIÓN GENERAL DE DESARROLLO URBANO, OBRAS PÚBLICA Y ECOLOGÍA	DEPARTAMENTO DE TRANSPORTE
09	MODERNIZACIÓN COMERCIAL	01	FOMENTO AL DESARROLLO COMERCIAL	DIRECCIÓN GENERAL DE PROMOCIÓN ECONÓMICA	SUBDIRECCIÓN DE ABASTO Y COMERCIO
09		02	REGULACIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE MERCADOS TIANGUIS Y CENTRALES DE ABASTO		DEPARTAMENTO DE MERCADOS

ANEXO 9

Descripción de las actividades de las Dependencias que llevan a cabo el proceso de Planeación, Programación y Presupuestación Municipal

Coordinación de Planeación (Depto. De Planeación y Seguimiento Programático)	Tesorería Municipal (Coordinación de Contabilidad y Control Presupuestal)	Dirección General de Administración (Coordinación de Administración)	Dependencias Municipales
<p>Se coordina con la COPLADEMUN, para la elaboración del Plan de Desarrollo Municipal.</p> <p>Coadyuva con la Tesorería, en la elaboración de los lineamientos y metodología para la integración del Presupuesto por Programas.</p> <p>Coadyuva con la Tesorería en la elaboración del anteproyecto de Presupuesto por Programas.</p> <p>Verifica la congruencia del Presupuesto por Programas con la estrategia contenida en el Plan de Desarrollo Municipal.</p> <p>Define la estructura programática de la Administración Pública Municipal.</p> <p>Integra la información programática del presupuesto y asesora a las dependencias en el diseño y construcción de sus indicadores.</p> <p>Emite dictamen para efectuar trasposos presupuestales que impliquen ajustes a las metas establecidas.</p> <p>Promueve y verifica que los programas, proyectos y acciones se integren al proyecto de Presupuesto por Programas.</p>	<p>Coadyuva con la Coordinación de Planeación, en la elaboración de los lineamientos y metodología para la integración del Presupuesto por Programas.</p> <p>Integra con la Coordinación de Planeación, el anteproyecto de Presupuesto por Programas.</p> <p>Realiza proyección anual de ingresos y egresos.</p> <p>Participa en la integración del calendario anual para el ejercicio de los recursos financieros.</p> <p>Verifica que los requerimientos de las dependencias, correspondan con los programas autorizados, además de llevar un estricto control presupuestal, acorde a los proyectos, metas, montos y calendarios establecidos.</p> <p>Registra contablemente los recursos ejercidos para el cumplimiento de los programas.</p> <p>Emite el reporte mensual del presupuesto ejercido, a efecto de verificar el avance correspondiente.</p> <p>Verifica que las partidas presupuestales que utilizan las unidades administrativas dispongan del recurso, para autorizar la suficiencia presupuestal.</p>	<p>Coordina a los enlaces administrativos para que acuerden con los titulares de las dependencias los requerimientos en materia de bienes y servicios.</p> <p>Elabora y revisa que las requisiciones o solicitudes de las dependencias, cumplan con los requerimientos establecidos por la Tesorería Municipal.</p> <p>Verifica que los bienes o servicios solicitados por las dependencias correspondan a sus metas operativas.</p> <p>Verifica que los requerimientos de las dependencias cuenten con la suficiencia presupuestal en la partida correspondiente.</p> <p>Gestiona la solicitud de pago y remite documentación comprobatoria del gasto.</p> <p>Da seguimiento a los pagos acorde a los calendarios presupuestales autorizados a cada dependencia.</p> <p>Elabora el informe sobre las adquisiciones de bienes y servicios.</p> <p>Verifica el cumplimiento de las metas.</p> <p>Elabora el Programa Anual de Adquisiciones y Servicios (Subdirección de Recursos Materiales).</p>	<p>Integran el anteproyecto de Presupuesto por Programa de su dependencia, acorde al Plan de Desarrollo Municipal.</p> <p>Emiten en forma calendarizada los requerimientos anuales para compras consolidadas, de acuerdo con el presupuesto autorizado para tal efecto.</p> <p>Reportan las variaciones o cambios, dentro de los programas autorizados, a fin de elaborar el dictamen de reconducción correspondiente.</p> <p>Elabora el reporte mensual y trimestral de metas e indicadores, que se integraron en el Presupuesto por Programas.</p> <p>Llevan el seguimiento y control del ejercicio de su presupuesto.</p> <p>Generan requisiciones que afectan su presupuesto, siempre y cuando cuenten con suficiencia presupuestal.</p> <p>Requisitan formato de indicadores que se remitirán al OSFEM.</p> <p>Supervisa que el gasto público no rebase los techos financieros asignados, ni se destine a acciones no previstas en el Plan de Desarrollo Municipal y en el Presupuesto por Programas.</p>

Coordinación de Planeación (Depto. De Planeación y Seguimiento Programático)	Tesorería Municipal (Coordinación de Contabilidad y Control Presupuestal)	Dirección General de Administración (Coordinación de Administración)	Dependencias Municipales
<p>Verifica y valida la calendarización de los recursos financieros para la ejecución de los programas, en coordinación con la Contraloría Municipal.</p> <p>Da seguimiento al avance presupuestal de ingresos y egresos así como de las metas físicas financieras establecidas, conjuntamente con la Tesorería.</p> <p>En coordinación con la Tesorería, consolida el informe mensual de avance del ejercicio de los recursos financieros, que debe remitirse al OSFEM, particularmente en materia de indicadores del desempeño.</p> <p>Evalúa el desempeño gubernamental a través del seguimiento de los indicadores estratégicos y de gestión establecidos en el Plan de Desarrollo Municipal y en el Presupuesto por Programas, respectivamente.</p> <p>Integra y presenta al Ayuntamiento los reportes del avance físico-financiero, indicadores y lineamientos presupuestales.</p> <p>Integra el Informe Anual de Ejecución del Plan, como anexo de la cuenta de la Hacienda Pública Municipal.</p> <p>Participa en la integración de los Informes Anuales de Gobierno, formulando el Anexo Programático respectivo.</p> <p>Elabora las propuestas de reconducción o actualización de la estrategia del Plan de Desarrollo Municipal y del Presupuesto por Programas.</p>	<p>Lleva a cabo los trasposos presupuestales necesarios que no afecten metas para dar suficiencia a la partida presupuestal.</p> <p>Formula y actualiza el flujo de efectivo, acorde a los calendarios de ingresos y egresos.</p>	<p>Elabora la propuesta de Tabulador de Percepciones de los Servidores Públicos Municipales (Subdirección de Recursos Humanos).</p> <p>Efectúa proyección para cada una de las dependencias municipales del capítulo 1000. Realiza un estudio de los gastos irreductibles y los propone a las dependencias municipales para ser considerados en el presupuesto anual.</p> <p>Establece mecanismos de racionalidad y control presupuestal en materia de gasto administrativo.</p> <p>Realiza estudios de dimensionamiento de las áreas de la Administración Pública Municipal, conjuntamente con la Coordinación de Planeación.</p>	

ANEXO 10

MARCO NORMATIVO

CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS

ART. 26 Apartado A	<p>A. El estado organizará un sistema de planeación democrática del desarrollo nacional que imprima solidez, dinamismo, permanencia y equidad al crecimiento de la economía para la independencia y la democratización política, social y cultural de la nación.</p> <p>Los fines del proyecto nacional contenidos en esta constitución determinaran los objetivos de la planeación. La planeación será democrática. Mediante la participación de los diversos sectores sociales recogerá las aspiraciones y demandas de la sociedad para incorporarlas al plan y los programas de desarrollo. Habrá un plan nacional de desarrollo al que se sujetarán obligatoriamente los programas de la administración pública federal.</p> <p>La ley facultará al ejecutivo para que establezca los procedimientos de participación y consulta popular en el sistema nacional de planeación democrática, y los criterios para la formulación, instrumentación, control y evaluación del plan y los programas de desarrollo. Asimismo, determinará los órganos responsables del proceso de planeación y las bases para que el ejecutivo federal coordine mediante convenios con los gobiernos de las entidades federativas e induzca y concierte con los particulares las acciones a realizar para su elaboración y ejecución.</p> <p>En el sistema de planeación democrática, el congreso de la unión tendrá la intervención que señale la ley.</p>
--------------------------	---

CONSTITUCIÓN POLÍTICA DEL ESTADO LIBRE Y SOBERANO DE MÉXICO

CAPÍTULO TERCERO

DE LAS ATRIBUCIONES DE LOS AYUNTAMIENTOS

Art. 122 Tercer Párrafo	Los municipios ejercerán las facultades señaladas en la Constitución General de la República, de manera coordinada con el Gobierno del Estado, de acuerdo a los planes y programas federales, estatales, regionales y metropolitanos a que se refiere el artículo 139 de este ordenamiento.
-------------------------------	---

TÍTULO SEXTO

DE LA ADMINISTRACIÓN Y VIGILANCIA DE LOS RECURSOS PÚBLICOS

Art.129 Primer Párrafo	Los recursos económicos del Estado, de los municipios, así como de los organismos autónomos se administrarán con eficiencia, eficacia y honradez, para cumplir con los objetivos y programas a los que estén destinados.
------------------------------	--

Continuación...

ART.139	El desarrollo de la entidad se sustenta en el Sistema Estatal de Planeación Democrática, que tiene como base el Plan de Desarrollo del Estado de México:	
	FRACCIÓN I.	<p>El Sistema Estatal de Planeación Democrática se integra por los planes y programas que formulen las autoridades estatales y municipales y considerará en su proceso: El planteamiento de la problemática en base a la realidad objetiva, la proyección genérica de los objetivos para la estructuración de los planes, programas y acciones que regirán el ejercicio de sus funciones públicas, su control y evaluación. Las Leyes de la materia proveerán la participación de los sectores público, privado y social en el proceso y el mecanismo de retroalimentación permanente en el sistema.</p> <p>Los planes, programas y acciones que formulen y ejecuten los ayuntamientos en las materias de su competencia, se sujetarán a las disposiciones legales aplicables y serán congruentes con los planes y programas federales, estatales, regionales y metropolitanos, en su caso. Los ciudadanos del Estado, individualmente o a través de agrupaciones legalmente constituidas podrán participar en el proceso de planeación democrática en los términos establecidos por las leyes para la formulación de planes y programas estatales, municipales, regionales y metropolitanos para la integración social de sus habitantes y el desarrollo de las comunidades.</p>
	FRACCIÓN II	<p>En materia metropolitana, el Gobierno del Estado y los Ayuntamientos de los municipios deberán en forma coordinada y en términos de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos:</p> <p>a) Participar en la planeación y ejecución de acciones coordinadas con la Federación, y con las entidades federativas colindantes con el Estado, en las materias de: Abasto y Empleo, Agua y Drenaje, Asentamientos Humanos, Coordinación Hacendaria, Desarrollo Económico, Preservación, Recolección, Tratamiento y Disposición de Desechos Sólidos, Protección al Ambiente, Protección Civil, Restauración del Equilibrio Ecológico, Salud Pública, Seguridad Pública y Transporte, Turismo y aquellas que resulten necesarias y conformar con dichas entidades las comisiones metropolitanas en las que concurran y participen con apego a sus atribuciones y conforme a las leyes de la materia. Estas comisiones también podrán ser creadas al interior del Estado, por el Gobernador del Estado y los ayuntamientos cuando sea declarada una Zona Metropolitana.</p> <p>b) Integrar invariablemente al proceso de planeación regional y metropolitana a través de las comisiones respectivas para la ejecución de las obras y prestación de los servicios que conjuntamente hubieren aprobado para sus zonas metropolitanas y ejecutarán los programas conjuntos en los distintos ramos de la administración estatal y municipal, en los términos de los convenios suscritos al efecto.</p> <p>c) Presupuestar a través de la legislatura y sus cabildos respectivamente las partidas presupuestales necesarias para ejecutar en el ámbito de su competencia los planes y programas metropolitanos, en cada ejercicio, y constituirán fondos financieros comunes para la ejecución de acciones coordinadas. Su participación se regirá por principios de proporcionalidad y equidad atendiendo a criterios de beneficio compartido, en términos de los convenios respectivos.</p>

Continuación...

ART.139	FRACCIÓN II	d)	Regular la ejecución conjunta y coordinada de los planes, programas y acciones que de ellos deriven a través de las comisiones metropolitanas.
		e)	Suscribir convenios con la Federación, los Estados y municipios limítrofes y el Distrito Federal, en su caso, para la ejecución de obras, operación y prestación de servicios públicos o la realización de acciones en las materias que fueren determinadas por las comisiones metropolitanas y relacionados con los diversos ramos administrativos.
		f)	Publicar los acuerdos y convenios que se suscriban para dar cumplimiento a los planes metropolitanos, en los periódicos oficiales.

LEY DE PLANEACIÓN DEL ESTADO DE MÉXICO Y MUNICIPIOS

ART. 18	Compete a las dependencias, organismos, entidades públicas y unidades administrativas del Poder Ejecutivo, en materia de planeación democrática para el desarrollo:	
FRACCIÓN I	Participar en la elaboración del Plan de Desarrollo del Estado de México, respecto de las materias que les correspondan;	
FRACCIÓN II	Establecer unidades administrativas de información, planeación, programación y evaluación, las cuales estarán vinculadas con la Secretaría;	
FRACCIÓN III	Asegurar la congruencia del Plan de Desarrollo del Estado de México con el Plan Nacional de Desarrollo, así como con los programas sectoriales, regionales y especiales que se deriven de los mismos;	
FRACCIÓN IV	Impulsar y asegurar que la unidad de información, planeación, programación y evaluación a su cargo dé cabal cumplimiento a las disposiciones de la presente Ley y a las reglas, criterios y metodología que emita la Secretaría respecto del proceso de planeación;	
FRACCIÓN V	Proponer los programas sectoriales, regionales y especiales, en el ámbito de su competencia;	
FRACCIÓN VI	Asegurar, mediante los procesos de planeación estratégica, la congruencia organizativa de las acciones que se habrán de realizar para alcanzar los objetivos y metas de la estrategia de desarrollo;	
FRACCIÓN VII	Supervisar la correcta vinculación de los programas y presupuestos de los organismos o entidades públicas sectorizados en la dependencia bajo su cargo, con los objetivos y metas del Plan Estatal de Desarrollo y sus programas;	
FRACCIÓN VIII	Generar, proporcionar y utilizar la información oficial del Estado de México, a través de las unidades de información, planeación, programación y evaluación;	

Continuación...

	FRACCIÓN IX	Generar, proporcionar y utilizar la información oficial del Estado de México, a través de las unidades de información, planeación, programación y evaluación;
	FRACCIÓN X	Elaborar sus programas de corto, mediano y largo plazo;
	FRACCIÓN XI	Informar veraz y oportunamente a la Secretaría, del cumplimiento en los avances de las etapas de planeación en el ámbito de su competencia;
	FRACCIÓN XII	Cumplir con el Plan Nacional de Desarrollo y el Plan de Desarrollo del Estado de México y sus programas;
	FRACCIÓN XIII	Las demás que se establezcan en otros ordenamientos.

ART. 19	Compete a los ayuntamientos, en materia de planeación democrática para el desarrollo:	
	FRACCIÓN I	Elaborar, aprobar y ejecutar el Plan de Desarrollo Municipal y sus programas;
	FRACCIÓN II	Establecer los órganos, unidades administrativas o servidores públicos que lleven a cabo las labores de información, planeación, programación y evaluación;
	FRACCIÓN III	Asegurar la congruencia del Plan de Desarrollo Municipal con el Plan de Desarrollo del Estado y el Plan Nacional de Desarrollo, así como con los programas sectoriales, regionales y especiales que se deriven de éstos últimos, manteniendo una continuidad programática de mediano y largo plazos;
	FRACCIÓN IV	Garantizar, mediante los procesos de planeación estratégica, la congruencia organizativa con las acciones que habrán de realizar para alcanzar los objetivos, metas y prioridades de la estrategia del desarrollo municipal;
	FRACCIÓN V	Participar en la estrategia del desarrollo del Estado de México, formulando las propuestas que procedan en relación al Plan de Desarrollo Municipal;
	FRACCIÓN VI	Verificar periódicamente la relación que guarden sus actividades con los objetivos, metas y prioridades de sus programas, así como evaluar los resultados de su ejecución y en su caso emitir los dictámenes de reconducción y actualización que corresponda;
	FRACCIÓN VII	Propiciar la participación del Ejecutivo Federal, Ejecutivo Estatal, grupos y organizaciones sociales y privados y ciudadanía en el proceso de planeación para el desarrollo del municipio;
	FRACCIÓN VIII	Integrar y elaborar el presupuesto por programas para la ejecución de las acciones que correspondan, de acuerdo con las leyes, reglamentos y demás disposiciones;
	FRACCIÓN IX	Cumplir con el Plan Nacional de Desarrollo, el Plan de Desarrollo del Estado de México, el Plan de Desarrollo Municipal y los programas que de éstos se deriven;
X	Las demás que se establezcan en otros ordenamientos.	

ART. 20	En el caso de los Ayuntamientos, las unidades administrativas o servidores públicos que realicen las tareas de información, planeación, programación y evaluación tendrán las siguientes funciones:															
	FRACCIÓN I	<p>En materia de planeación:</p> <table border="1"> <tr> <td data-bbox="443 450 517 546">a)</td> <td data-bbox="517 450 1457 546">Coordinar conjuntamente con el COPLADEMUN la elaboración del Plan de Desarrollo Municipal y los Programas que de él se deriven;</td> </tr> <tr> <td data-bbox="443 546 517 613">b)</td> <td data-bbox="517 546 1457 613">Participar en la elaboración de los programas regionales en los cuales esté involucrado el Municipio;</td> </tr> <tr> <td data-bbox="443 613 517 741">c)</td> <td data-bbox="517 613 1457 741">Elaborar en coordinación con la Tesorería el proyecto de presupuesto por programas, asegurando en todo momento la congruencia con los objetivos y metas establecidos en el Plan de Desarrollo Municipal;</td> </tr> <tr> <td data-bbox="443 741 517 875">d)</td> <td data-bbox="517 741 1457 875">Elaborar en su caso, las propuestas de reconducción y/o actualización del Plan de Desarrollo Municipal y de los programas anuales que conforman su presupuesto por programas;</td> </tr> <tr> <td data-bbox="443 875 517 972">e)</td> <td data-bbox="517 875 1457 972">Actualizar y dar seguimiento a la cartera potencial de proyectos definida en el Plan de Desarrollo Municipal;</td> </tr> <tr> <td data-bbox="443 972 517 1068">f)</td> <td data-bbox="517 972 1457 1068">Verificar de manera permanente la congruencia del Plan y los programas con el Plan de Desarrollo del Estado y el Plan Nacional de Desarrollo; y</td> </tr> <tr> <td data-bbox="443 1068 517 1167">g)</td> <td data-bbox="517 1068 1457 1167">Asesorar a los miembros del COPLADEMUN en las tareas de planeación que estos llevan a cabo.</td> </tr> </table>	a)	Coordinar conjuntamente con el COPLADEMUN la elaboración del Plan de Desarrollo Municipal y los Programas que de él se deriven;	b)	Participar en la elaboración de los programas regionales en los cuales esté involucrado el Municipio;	c)	Elaborar en coordinación con la Tesorería el proyecto de presupuesto por programas, asegurando en todo momento la congruencia con los objetivos y metas establecidos en el Plan de Desarrollo Municipal;	d)	Elaborar en su caso, las propuestas de reconducción y/o actualización del Plan de Desarrollo Municipal y de los programas anuales que conforman su presupuesto por programas;	e)	Actualizar y dar seguimiento a la cartera potencial de proyectos definida en el Plan de Desarrollo Municipal;	f)	Verificar de manera permanente la congruencia del Plan y los programas con el Plan de Desarrollo del Estado y el Plan Nacional de Desarrollo; y	g)	Asesorar a los miembros del COPLADEMUN en las tareas de planeación que estos llevan a cabo.
a)	Coordinar conjuntamente con el COPLADEMUN la elaboración del Plan de Desarrollo Municipal y los Programas que de él se deriven;															
b)	Participar en la elaboración de los programas regionales en los cuales esté involucrado el Municipio;															
c)	Elaborar en coordinación con la Tesorería el proyecto de presupuesto por programas, asegurando en todo momento la congruencia con los objetivos y metas establecidos en el Plan de Desarrollo Municipal;															
d)	Elaborar en su caso, las propuestas de reconducción y/o actualización del Plan de Desarrollo Municipal y de los programas anuales que conforman su presupuesto por programas;															
e)	Actualizar y dar seguimiento a la cartera potencial de proyectos definida en el Plan de Desarrollo Municipal;															
f)	Verificar de manera permanente la congruencia del Plan y los programas con el Plan de Desarrollo del Estado y el Plan Nacional de Desarrollo; y															
g)	Asesorar a los miembros del COPLADEMUN en las tareas de planeación que estos llevan a cabo.															
	FRACCIÓN II	<p>En materia de Información</p> <table border="1"> <tr> <td data-bbox="443 1249 517 1406">a)</td> <td data-bbox="517 1249 1457 1406">Llevar a cabo las acciones inherentes a la recopilación, integración, análisis, generación y custodia de la información estadística básica, geográfica y aquella generada por las distintas unidades administrativas del Ayuntamiento, que sea del ámbito de su competencia;</td> </tr> <tr> <td data-bbox="443 1406 517 1541">b)</td> <td data-bbox="517 1406 1457 1541">Ser el canal único de información para la planeación entre el Ayuntamiento y las dependencias Federales y Estatales, así como, otros tipos de usuarios que la requieran;</td> </tr> <tr> <td data-bbox="443 1541 517 1675">c)</td> <td data-bbox="517 1541 1457 1675">Proporcionar con oportunidad la información que le sea solicitada por las dependencias y organismos que integran la Administración Municipal para apoyar sus procesos internos, así como, para la toma de decisiones; y</td> </tr> <tr> <td data-bbox="443 1675 517 1823">d)</td> <td data-bbox="517 1675 1457 1823">Asegurar que los documentos evaluatorios de la gestión pública del municipio sean presentados con oportunidad y contengan la suficiencia y congruencia debida en la información, para lograr en ellos un alto grado de confiabilidad.</td> </tr> </table>	a)	Llevar a cabo las acciones inherentes a la recopilación, integración, análisis, generación y custodia de la información estadística básica, geográfica y aquella generada por las distintas unidades administrativas del Ayuntamiento, que sea del ámbito de su competencia;	b)	Ser el canal único de información para la planeación entre el Ayuntamiento y las dependencias Federales y Estatales, así como, otros tipos de usuarios que la requieran;	c)	Proporcionar con oportunidad la información que le sea solicitada por las dependencias y organismos que integran la Administración Municipal para apoyar sus procesos internos, así como, para la toma de decisiones; y	d)	Asegurar que los documentos evaluatorios de la gestión pública del municipio sean presentados con oportunidad y contengan la suficiencia y congruencia debida en la información, para lograr en ellos un alto grado de confiabilidad.						
a)	Llevar a cabo las acciones inherentes a la recopilación, integración, análisis, generación y custodia de la información estadística básica, geográfica y aquella generada por las distintas unidades administrativas del Ayuntamiento, que sea del ámbito de su competencia;															
b)	Ser el canal único de información para la planeación entre el Ayuntamiento y las dependencias Federales y Estatales, así como, otros tipos de usuarios que la requieran;															
c)	Proporcionar con oportunidad la información que le sea solicitada por las dependencias y organismos que integran la Administración Municipal para apoyar sus procesos internos, así como, para la toma de decisiones; y															
d)	Asegurar que los documentos evaluatorios de la gestión pública del municipio sean presentados con oportunidad y contengan la suficiencia y congruencia debida en la información, para lograr en ellos un alto grado de confiabilidad.															

Continuación...

ART. 20	FRACCIÓN III	En materia de Programación	
		a)	Promover y verificar que los programas, proyectos y acciones que deban integrarse al proyecto de presupuesto por programas, guarden total vinculación y congruencia con el Plan de Desarrollo Municipal y sus programas; y
		b)	Definir las estrategias que darán viabilidad al cumplimiento de los objetivos y las metas planteadas en los programas que se derivan del Plan de Desarrollo Municipal, así como en los programas regionales en donde participe el municipio.
	FRACCIÓN IV	En materia de Presupuestación	
		a)	Integrar en coordinación con la Tesorería, las dependencias y organismos que conforman la Administración Pública Municipal, el proyecto de presupuesto por programas;
		b)	Verificar y validar la calendarización anual para el ejercicio de los recursos autorizados para la ejecución de los programas y proyectos en el año fiscal que corresponda;
		c)	Verificar, en coordinación con la Contraloría Interna, que la asignación y ejercicio de los recursos se lleve a cabo en alcance de los objetivos, metas y prioridades establecidas en el Plan de Desarrollo Municipal y los programas autorizados; y
		d)	Informar a la Contraloría Interna cuando se detecte alguna acción u omisión que contravenga lo dispuesto en la Ley o en este Reglamento en materia de presupuestación.
	FRACCIÓN V	En materia de Seguimiento y Control	
		a)	Dar seguimiento en coordinación con la Tesorería al avance del ejercicio presupuestal y al cumplimiento de las metas establecidas en el programa anual autorizado;
		b)	Consolidar conjuntamente con la Tesorería el informe mensual de avance del Ejercicio de los recursos financieros que debe ser enviado al Órgano Superior de Fiscalización;
		c)	Vigilar y promover que las actividades de planeación que realizan las dependencias y organismos de la Administración Pública del Municipio, se conduzcan conforme lo dispone la Ley, este Reglamento, otros ordenamientos, y la normatividad administrativa vigente para alcanzar los objetivos del Plan de Desarrollo Municipal y los programas autorizados; y
		d)	Notificar a la Contraloría Interna las desviaciones detectadas en el cumplimiento de los objetivos y las metas, así como en el ejercicio de los recursos asociados en los programas.

Continuación...

ART. 20	FRACCIÓN VI	En materia de Evaluación	
		a)	Diseñar, instrumentar e implantar un sistema de evaluación y seguimiento que permita medir el desempeño de la Administración Pública Municipal, en términos de los resultados obtenidos en el logro de sus objetivos y metas establecidas en el Plan de Desarrollo Municipal y en los programas de mediano y corto plazo;
		b)	Integrar y reportar al Presidente Municipal y al Cabildo, con la periodicidad que este determine, el informe del comportamiento de los principales indicadores definidos en el Plan de Desarrollo Municipal, así como el avance programático y presupuestal de las metas contenidas en el programa anual;
		c)	Integrar en coordinación con las dependencias y organismos que integran la Administración Pública del Municipio, el informe anual de ejecución del Plan de Desarrollo Municipal, el cual deberá ser enviado al Órgano Superior de Fiscalización de la Legislatura Local, en forma anexa a la cuenta de la Hacienda Pública del Municipio;
		d)	Elaborar el dictamen de reconducción de la estrategia de desarrollo del Municipio cuando se actualicen los programas y generen elementos para fundamentar la cancelación, modificación o adecuación de programas y proyectos de acuerdo a lo establecido en los artículos 24 y 38 de la Ley; y
		e)	Participar en la integración de los informes de Gobierno que anualmente rinde el Presidente Municipal ante el Cabildo.

REGLAMENTO DE LA LEY DE PLANEACIÓN DEL ESTADO DE MÉXICO Y MUNICIPIOS

ART. 19	Para efectos de lo dispuesto en el artículo 18 de la Ley, las Unidades de Información, Planeación, Programación y Evaluación tendrán las siguientes funciones:	
FRACCIÓN I	Conducirse de acuerdo a lo establecido en la Ley, en el presente Reglamento, así como, observar los lineamientos, criterios y metodologías que emita la Secretaría.	
FRACCIÓN II	En materia de Información	
	a)	Realizar las acciones para la recopilación, integración, análisis, generación y uso de la información programática y presupuestal, el avance de metas, estadística básica, geográfica o aquella que provenga de registros administrativos del ámbito de su competencia y proporcionarla a la Secretaría y al IGECEM, en las materias que le correspondan, cuando sea requerida, o conforme lo establezcan los ordenamientos aplicables;
	b)	Presentar a la Secretaría y al IGECEM la información con suficiencia, oportunidad y congruencia para que los documentos de evaluación de la gestión pública, tengan un alto grado de confiabilidad, conservando en sus archivos, los expedientes que sustenten la misma; y
	c)	Atender a la brevedad, los requerimientos extraordinarios de información que solicite la Secretaría.
FRACCIÓN II	En materia de Planeación	
	a)	Participar en la elaboración del Plan de Desarrollo del Estado de México, en los programas sectoriales, regionales y especiales, de acuerdo al ámbito de su responsabilidad;
	b)	Coordinar la integración, y en su caso, actualización o reconducción de los programas anuales que integran su proyecto de presupuesto por programas;
	c)	Integrar y promover, en la materia de su competencia, una cartera de proyectos prioritarios de inversión, para el desarrollo integral del Estado; y
d)	Verificar la congruencia de los programas a su cargo con el Plan de Desarrollo del Estado de México y con el Plan Nacional de Desarrollo.	
FRACCIÓN IV	En materia de Programación	
	a)	Promover y verificar que los programas sectoriales de mediano plazo, regionales, especiales y los anuales que deban integrarse al proyecto de Presupuesto por Programas, alcancen una total vinculación y congruencia con el Plan de Desarrollo del Estado de México y sus programas vigentes; y
b)	Determinar e instrumentar las estrategias para llevar a cabo las acciones necesarias para el cumplimiento de las metas planteadas en los programas sectoriales, regionales y anuales.	

Continuación...

ART. 19	FRACCIÓN V	En materia de Presupuestación	
		a)	Integrar con el área administrativa correspondiente y enviar a la Secretaría por conducto de la Dirección General de Planeación y Gasto Público el proyecto de presupuesto por programas que le corresponda;
		b)	Verificar y validar la calendarización anual del gasto elaborada por el área administrativa correspondiente, para el ejercicio de los recursos autorizados, destinados a la ejecución de los programas y proyectos que competen a la dependencia, y enviarlos a la Secretaría en la fecha que determine la normatividad respectiva;
		c)	Verificar de manera permanente con el área administrativa correspondiente, que con la asignación y ejercicio de los recursos, se dé el alcance de los objetivos, metas y prioridades del plan y los programas; y
		d)	Reportar a la Contraloría y a la Secretaría, cuando se detecte alguna acción u omisión que contravenga lo dispuesto en la Ley o en el presente Reglamento.
	FRACCIÓN VI	En materia de Seguimiento y Control	
		a)	Revisar y validar que el área administrativa correspondiente registre el avance del ejercicio del gasto y el alcance de las metas de acuerdo a la programación y aprobación de su programa anual;
		b)	Convalidar conjuntamente con el área administrativa o su equivalente el informe mensual del ejercicio de los recursos financieros que debe ser enviado a la Secretaría;
		c)	Reportar a la Secretaría por conducto de la Dirección General de Planeación y Gasto Público, el avance programático y presupuestal de las metas contenidas en el programa anual, en forma trimestral y mensual, respectivamente;
		d)	Vigilar que las actividades en materia de planeación de las diferentes áreas de la dependencia a las que están adscritas, se conduzcan conforme lo dispone la Ley, este Reglamento, otros ordenamientos y la normatividad administrativa vigente para alcanzar los objetivos del Plan de Desarrollo del Estado de México y sus programas; y
e)	Notificar a la Secretaría y a la Contraloría las posibles desviaciones detectadas en el cumplimiento de las metas y recursos asociados a los proyectos y programas.		

ART. 19	FRACCIÓN VI	En materia de evaluación	
		a)	Reportar a la Secretaría, por conducto de la Dirección General de Planeación y Gasto Público, los avances, alcances y logros de las metas programadas y comprometidas en el programa anual;
		b)	Reportar a la Secretaría los avances de los indicadores contenidos en el Sistema Integral de Evaluación del Desempeño, SIED;
		c)	Actualizar y modificar en línea, en los períodos previamente establecidos, el número de indicadores contenidos en el SIED en la materia de su competencia;
		d)	Analizar, valorar, validar y reportar a la Secretaría los avances que reporte en los informes mensual y trimestral programático-presupuestal;
		e)	Integrar y enviar a la Secretaría por conducto de la Dirección General de Planeación y Gasto Público la evaluación para el informe trimestral y anual de avance en la ejecución del Plan de Desarrollo del Estado de México;
		f)	Elaborar y remitir a la Secretaría por conducto de la Dirección General de Planeación y Gasto Público, el dictamen de reconducción y actualización de la estrategia de desarrollo, cuando se actualicen los programas y generen elementos para fundamentar la cancelación, modificación o adecuación de subprogramas y proyectos de acuerdo a lo establecido en los artículos 24 y 38 de la Ley;
		g)	Participar en la integración de la información requerida por el IGECEM, para la elaboración de los informes y la memoria de gobierno; y
		h)	Registrar, instrumentar y vigilar el cumplimiento de las obligaciones generadas a partir de la firma de los convenios de coordinación y participación en el ámbito de sus atribuciones.

CÓDIGO FINANCIERO DEL ESTADO DE MÉXICO Y MUNICIPIOS

**TITULO NOVENO
DEL PRESUPUESTO DE EGRESOS**

**CAPITULO PRIMERO
DISPOSICIONES GENERALES**

ART. 287	La Secretaría deberá establecer y operar un Registro Estatal de Planes Programas y Proyectos. Las autoridades competentes que formulen los anteproyectos de presupuesto tanto estatal como municipal serán responsables de que los presupuestos de egresos se encuentren relacionados con el Plan de Desarrollo del Estado de México y el correspondiente Plan de Desarrollo Municipal y los programas inscritos en el Registro Estatal de Planes, Programas y Proyectos.	
CAPITULO SEGUNDO DE LA INTEGRACIÓN Y PRESENTACIÓN DEL PRESUPUESTO DE EGRESOS		
ART. 296	Las dependencias y entidades públicas formularán su anteproyecto de Presupuesto de Egresos de acuerdo con el manual para la formulación del anteproyecto de presupuesto, con base en los techos presupuestarios comunicados y sus programas anuales.	
ART. 301	La Secretaria podrá efectuar las modificaciones que considere necesarias a los anteproyectos de presupuesto, en cuanto a importes asignados y a la congruencia de la orientación del gasto con los objetivos de los programas; las modificaciones que realice deberá informarlas a las dependencias y entidades públicas para que efectúen los ajustes correspondientes. En el caso de los Municipios lo hará la Tesorería, en coordinación con la unidad de información, planeación, programación y evaluación.	
ART. 302	El Gobernador presentará a la Legislatura a más tardar el veintiuno de noviembre el Proyecto del Presupuesto de Egresos del Gobierno del Estado. En el caso de los municipios, el Presidente Municipal lo presentará al Ayuntamiento a más tardar el quince de noviembre.	
ART. 304	La Presentación del Proyecto del Presupuesto de Egresos, tanto a nivel estatal como municipal, deberá incluir:	
	FRACCIÓN I	Una exposición de la situación de la hacienda pública del ejercicio inmediato anterior y del año en curso, así como de las condiciones previstas para el próximo ejercicio fiscal;
	FRACCIÓN II	Estimaciones de egresos, agrupados de la siguiente forma:
		1) Clasificación Programática a nivel de programas y proyectos
		2) Clasificación Administrativa
		3) Clasificación Económica
	FRACCIÓN III	Las metas de los proyectos agrupados en los programas derivados del Plan de Desarrollo y destacando lo relativo a los compromisos pro contratos de obra pública;
	FRACCIÓN IV	Resumen y descripción de la ejecución de los principales programas, identificando a aquellos que comprendan más de un ejercicio fiscal.

CAPITULO CUARTO
DEL CONTROL, INFORMACIÓN Y EVALUACIÓN

ART. 327-A	<p>Los titulares de las dependencias y entidades públicas en el ejercicio de su presupuesto, serán responsables de que se ejecuten con oportunidad, eficiencia y eficacia los proyectos previstos en sus respectivos programas y deberán enviar a la Secretaría, a través de las unidades de información, planeación, programación y evaluación o su equivalentes, el informe mensual y trimestral respectivamente, para la revisión, seguimiento y evaluación del cumplimiento de los objetivos y metas establecidas en los proyectos aprobados en relación con el presupuesto y ejercicio.</p> <p>En el caso de los municipios, los informes a que se refiere este artículo, se enviarán a la Tesorería.</p>
ART. 327-B Primer Párrafo	<p>La Secretaría, la Tesorería y los órganos de control interno, en el ámbito de sus respectivas competencias, verificarán periódicamente a través del sistema de control y evaluación que establezcan, los resultados de la ejecución de los programas en relación con el ejercicio del presupuesto.</p>
ART. 327-D	<p>La Secretaría y la Contraloría, en el ámbito de sus competencias, verificarán periódicamente los resultados de la ejecución de los programas de las dependencias y entidades públicas, a fin de que en su caso, se adopten las medidas necesarias, para corregir las desviaciones detectadas.</p> <p>Las dependencias a través de las Unidades de Información, Planeación, Programación y Evaluación, así como las entidades públicas por conducto de sus dependencias coordinadoras de sector, enviarán a la Secretaría dentro de los primeros diez días posteriores al cierre del trimestre inmediato anterior sus avances del informe programático-presupuestal, sin detrimento en la actualización periódica que hagan de sus indicadores contenidos en el Sistema Integral de Evaluación del Desempeño.</p> <p>Al efecto, se llevará a cabo la revisión, seguimiento y evaluación del cumplimiento de objetivos y metas establecidas en los proyectos aprobados, contra los resultados del ejercicio del Presupuesto de Egresos.</p>

REGLAMENTO INTERNO DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA
DE TLALNEPANTLA DE BAZ, ESTADO DE MÉXICO

ART. 112	De la Secretaría Técnica de la Presidencia	
	Para el desempeño de sus atribuciones, la Secretaría Técnica de la Presidencia, además de la oficina titular, se integrará de la siguiente forma:	
	FRACCIÓN	Coordinación de Planeación
	II	c) Departamento de Planeación y Seguimiento Programático