



**UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTÓNOMA DE MÉXICO**

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES  
ACATLÁN

EL IMPACTO DE LA PARTICIPACIÓN CIUDADANA EN LAS  
DECISIONES DE GOBIERNO EN EL MUNICIPIO DE NAUCALPAN  
DE JUÁREZ: 2009-2015.

TESIS Y EXAMEN PROFESIONAL

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE

LICENCIADO EN CIENCIAS POLÍTICAS Y ADMINISTRACIÓN  
PÚBLICA

PRESENTA

LUIS ANGEL MAYEN HERNÁNDEZ

Asesor: Dr. Juan Montes de Oca Malvaez

SANTA CRUZ ACATLÁN, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, 2019



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.





## Agradecimientos:

La presente investigación no solo es producto del trabajo y constancia a partir de que se inició; es consecuencia también, del esfuerzo y dedicación desde que comenzó este increíble viaje de estudio en la FES Acatlán. Por lo que el agradecimiento va dirigido a todos aquellos de quienes recibí algún apoyo a lo largo del camino de mi vida estudiantil en la UNAM, la mejor universidad del país.

El sendero del éxito debe siempre ir acompañado de maravillosas personas, como mi hermana Carolina, a ella le agradezco el mostrarnos la vía para ser mejores y realizar los estudios no importando las adversidades; o Alma, quien constantemente estuvo a mi lado, animándome para terminar la tesis, para platicar y hacer más ameno el proceso.

Agradezco a mi padre, nunca rendirse y esforzarse siempre por dar lo necesario para que tus hijos logran salir adelante, estudiar. A mi madre, quien nunca me dejó de alentar para no claudicar, por estar siempre presente en el día a día. Por su paciencia, Gracias. Igualmente reconozco la ayuda para con su servidor por parte de Paty, Francisca y Lupe.

Les doy las gracias a compañeros y amigos que me acompañaron desde el principio, gracias por hacer más agradable la estancia universitaria.

Por último, agradezco a mi asesor, Dr. Juan Montes de Oca Malvaez el haber confiado en mi persona y en el proyecto; su disposición, experiencia e ideas colaboraron para hacer posible todo esto.

¡A todos GRACIAS!

# ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	1
<b>1. CARACTERÍSTICAS Y FORMAS DE LA PARTICIPACIÓN CIUDADANA</b> .....	4
<b>1.1 Participación. Base Conceptual</b> .....	4
<b>1.1.1 Participación Social</b> .....	6
<b>1.1.2 Participación Ciudadana</b> .....	8
<b>1.2 Instrumentos para promover la Participación Ciudadana</b> .....	12
<b>1.3 Formas y Herramientas de la Participación Ciudadana</b> .....	21
<b>1.4 Políticas públicas y participación ciudadana municipal</b> .....	30
<b>2. DECISIONES GUBERNAMENTALES</b> .....	38
<b>2.1 Importancia de las decisiones de gobierno</b> .....	38
<b>2.2 Planeación, implementación y evaluación de los programas de gobierno</b> .....	47
<b>2.3 Impacto de las decisiones gubernamentales en los programas de gobierno</b> ..	57
<b>3. LA PARTICIPACIÓN CIUDADANA EN LAS DECISIONES DEL GOBIERNO</b> .....	66
<b>3.1 Problemática de la participación en el gobierno</b> .....	66
<b>3.2 Impacto de la participación ciudadana en las decisiones de la administración pública municipal</b> .....	74
<b>3.3 Mejora de la administración pública municipal con la participación ciudadana</b> .....	82
<b>3.4 Mejoras de la sociedad con su inclusión en las decisiones gubernamentales</b> .....	92
<b>CONCLUSIONES</b> .....	101
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	107
<b>ANEXO</b> .....	111

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación se realizó bajo el planteamiento hipotético de que si la sociedad del municipio de Naucalpan de Juárez participa en la construcción y organización de la toma de decisiones de la administración pública municipal; entonces, el gobierno realizará sus funciones adecuadamente e implementará los programas de participación pública más viables para la sociedad naucalpense, con ello logrando un crecimiento importante en la calidad de vida de esta demarcación municipal.

Además, se siguió línea planteada en el objetivo general de la investigación, donde se estableció la meta de analizar la importancia e impacto de la participación ciudadana en la construcción y toma de decisiones de gobierno en el municipio de Naucalpan. De esta manera, el obtener elementos que puedan identificar si se logra un consenso social, acerca de la generación de beneficios para toda la sociedad, es decir, anteponer el bien común a los intereses particulares.

Tal como se describe en la presente investigación, hablar de participación ciudadana en la administración pública hace referencia a un estatus activo de las personas como miembros de una sociedad, por lo que opinará y defenderá el interés general, contribuyendo de esta manera a la mejora en la calidad de vida de la población municipal.

De la misma manera, se abordaron los temas con la metodología de investigación, primero de tipo descriptivo, tomando en cuenta que en este perfil se detalla todas las características y elementos para conformar conclusiones acerca del punto analizado. Posteriormente, al inmiscuirse en el estudio de programas o políticas de participación pública que pudiesen existir en el municipio, durante las administraciones 2009-2012 bajo el mando de Azucena Olivares Villagómez y 2012-2015 con David Ricardo Sánchez Guevara, se tuvo que indagar en fuentes como los planes de desarrollo municipal, el reglamento de participación existente en

Naucalpan y demás encontradas; es decir, esta parte no ha sido investigada, por lo que el actual trabajo se tornó en el tipo de investigación exploratorio.

Bien, los resultados obtenidos de la investigación se diseñaron y plasmaron en el trabajo de la siguiente forma: se construyeron tres capítulos en los cuales se precisa toda la información útil para entender la necesidad de institucionalizar la participación en beneficio del binomio municipio-sociedad. El primer capítulo se ha denominado *Características y formas de la participación ciudadana*, donde se aborda de manera clara la base conceptual de la participación, así como las herramientas e instrumentos de fomento de la misma; también se hace alusión a las formas en que se puede utilizar la intención de intervención de los ciudadanos en la toma de decisiones públicas, con el fin de desarrollar mejores políticas públicas municipales. También se puntualiza un poco a cerca del surgimiento de las políticas de participación pública y la participación ciudadana como eje rector de las mismas, entrelazando aquí un programa de audiencias públicas de la segunda administración estudiada donde muestra cómo se atendió a la población.

*Decisiones gubernamentales* es el nombre del segundo capítulo, en el cual se describe la importancia que tienen las decisiones de gobierno e impacto de estas en los programas de gobierno; se visualiza el proceso, características, y elementos de la toma de decisiones. También, se describen algunos factores que pueden determinar o influir en el proceso decisorio, así como los niveles de toma de decisiones. En el mismo sentido se analiza: la planeación, la implementación, así como la evaluación de los programas de participación pública del gobierno, todo con relación a las decisiones gubernamentales. Se hace mención de la evaluación participativa, sus ventajas y desventajas.

En el tercer y último capítulo titulado *Participación ciudadana en las decisiones de gobierno*, la problemática de la participación es uno de los subtemas tratados, esto sirvió para representar los puntos negativos, se puedan tomar en cuenta y evitarlos; además se aclara cuál es su impacto en las decisiones de la administración pública municipal. Para cerrar el capítulo se analiza cuáles son las mejoras que pudiese tener la administración pública municipal con la participación

de los ciudadanos y, las mejoras obtenidas en la sociedad local con su inclusión en la toma de decisiones del gobierno de Naucalpan con respecto a las políticas públicas concertadas.

También en este apartado se puntualizan datos recolectados en distintas fuentes relacionados a diferentes instrumentos de participación ciudadana implementados en el municipio en ambas administraciones, 2009-2015 del Partido Revolucionario Institucional (PRI) como partido en el poder, con lo cual se demuestra la validez de la investigación. Giras, personas atendidas e inconformidades o informes de recursabilidad sustentan también este tercer capítulo, y con esto se pretende exponer la investigación exploratoria que se realizó.

Al final de la investigación se presentan las conclusiones del trabajo, donde se describe la validación tanto de la hipótesis como de los objetivos, bajo los cuales se desarrolló esta investigación. Además en la conclusión se explica él porque es importante la participación ciudadana, así como la corresponsabilidad que debe existir entre gobierno municipal y la ciudadanía. Finalmente se enlistan las referencias bibliográficas, donde se podrá consultar toda la información utilizada, así como el anexo que complementa el estudio.

## **1. CARACTERÍSTICAS Y FORMAS DE LA PARTICIPACIÓN CIUDADANA**

En México la participación de la sociedad se considera en distintas instituciones y se elaboran estrategias para fomentar en la ciudadanía una cultura participativa en diferentes ámbitos que atañen a la población en general. Pero de muy poco puede servir los diferentes mecanismos federales implementados, cuando aún existen estados en la república mexicana, sin tener leyes que regulen o formalicen la participación, lo cual nos lleva a caer a los municipios quienes son las autoridades gubernamentales más cercanas a la población y aun así no desarrollan esa cultura tan necesaria actualmente.

Entre las causas se puede entender la incapacidad de los gobernantes por propiciar enlaces participativos, miedo al involucramiento de la población en asuntos de gobierno o simplemente falta de entendimiento o comprensión de términos como lo es la participación. Por ello se comenzará con referirse a definiciones de participación para tener claro el concepto, posteriormente se analizará lo entendido por participación social y terminar con identificar a la participación ciudadana.

### **1.1 Participación. Base Conceptual**

Saber lo que es participación implica muchas cosas, como lo son entender las necesidades y demandas de la población; tener conocimiento del entorno a la situación dada; así como comprender a los representantes e intercambiar información para obtener mejores relaciones, resultados y satisfacción de todos.

La participación es resultado de un proceso histórico, también diremos el resultado de un aprendizaje a lo largo del tiempo por parte de la comunidad, durante el cual, por un lado, la sociedad se transforma, se crean instituciones nuevas y por otro lado, los habitantes elaboran nuevas formas de vida, cambian aspectos de la cultura y comienzan a dar solución a los problemas colectivos. A medida que la población crece, las problemáticas lo hacen también, por ello las implicaciones se

hacen muy grandes y se requiere la intervención de una autoridad, es cuando, el gobierno debe entablar comunicación para proceder en conjunto a darles solución.

La participación es básicamente una relación entre ciudadanos y el Estado en múltiples formas y con diversas intensidades e intencionalidades. Ya sea en colectivos organizados (lo que llamamos la sociedad civil organizada) o a través de partidos políticos (la sociedad política), bien para exigir cuentas a los funcionarios públicos o demandar un servicio, o con la finalidad de elegir representantes o quejarse por un bien mal distribuido, en cualquier caso los ciudadanos movilizan energías y recursos en un flujo continuo de intercambio con las instituciones del Estado.<sup>1</sup>

Hablar de participación de acuerdo a la definición anterior es referirse en primer instancia a la relación entre la ciudadanía y el Estado, el intercambio de información para la obtención de algún pedimento de aclaración de cuentas, necesidad o demanda. Luego el como lo hacen, a través de grupos organizados, partidos políticos u otros medios en los cuales pueden satisfacer sus inquietudes.

Aunque el ideal es la participación de todos, siempre se podrá delegar el poder a un grupo de líderes, cuya fuente es la misma población. Tomando en cuenta consideraciones o condiciones para ejercerlo de la manera mejor posible en la cual se vean los resultados óptimos, esto es una forma de participación conjunta.

Ahora bien, analicemos otra perspectiva de lo que se entiende por participación, partiendo de la idea del acceso de las personas a la solución de sus problemas locales.

La participación efectiva de la población es lo que distingue al método de un desarrollo comunitario de las demás formas de política económica, social o cultural, emanadas de cualquier administración, de esta manera se podría definir a la participación como el acceso efectivo de los hombres a las decisiones que les afectan y a las que consideran trascendentales en su vida.

---

1. Isunza Vera, Ernesto., y Olvera, Alberto J. (2006). *"Democratización, rendición de cuentas y sociedad civil: participación ciudadana y control social"*. (1ª Ed.). México. Miguel Ángel Porrúa. p.266.

Ello implica, cuatro importantes aspectos que el autor nos menciona para tal acceso:

- El despertar de los habitantes a la conciencia de sus problemas y a la comprensión de los datos que definen su situación;
- El reconocimiento de que una sociedad debe transformarse a partir de su propio fondo cultural, con sus propios medios y partir de su propio historial comunitario;
- La búsqueda común de soluciones, lo que exige a menudo una nueva mirada;
- La creación de las condiciones de una actividad dinámica que debe concluir a suscitar unas iniciativas.<sup>2</sup>

Seguimos hablando del involucramiento de la población en cuestiones que le pueden ayudar, pero se necesita que los ciudadanos de alguna manera sean conscientes de lo que tienen, comprendan los momentos y busquen respuestas a través de propuestas o iniciativas. Ahora se habla también sobre la toma de decisiones – búsqueda de soluciones; pero se va más allá; el participar, como acto de la ciudadanía, es bastante importante para generar conciencia de una mejora de la población, desarrollar un sentido de responsabilidad y experiencia en la creación de iniciativas en asuntos públicos.

Por ello, se concluye que la participación supone a los que se encuentran afectados de una forma específica por una determinada decisión han tomado parte en el proceso que condujo a la misma tratando de darle solución.<sup>3</sup>

### **1.1.1 Participación Social**

La forma de participación social nos dice acerca de la asociación de individuos para el logro de determinados objetivos, es decir, no solo el tratar de proponer ideas para la solución de afectaciones de cada uno, sino que primero se forman grupos de ciudadanos para acceder a una toma de decisiones en las distintas necesidades

---

<sup>2</sup> Rezsohazy, Rudolf. (1988). *“El Desarrollo Comunitario”*. (1ª Ed. ). España. Narcea. p.19.

<sup>3</sup> Benalcázar Guerrón, Juan Carlos. (2006) *“Los actos Administrativos Consensuales: una técnica para el ejercicio de la participación ciudadana en las decisiones de la Administración Pública”*. (1ª Ed.) México, UNAM. p.22

que tienen dichas asociaciones. Por ello, comprender la participación social como concepto, las implicaciones y demás aspectos, es necesario analizar de manera amplia el proceso de cómo se forma la organización de la sociedad.

La participación social es un proceso de involucramiento de los individuos en el compromiso, la cooperación, la responsabilidad y la toma de decisiones para el logro de objetivos comunes. Es un proceso dinámico, complejo y articulado que requiere una conciencia colectiva para interrelacionar con la particularidad de los sujetos.<sup>4</sup>

Entonces, la suma de todos aquellos factores inmersos que dan como resultado un proceso complejo, se pueden denominar como categorías fundamentales de la participación social, las cuales de acuerdo a la definición anterior son:

- El involucramiento
- La cooperación
- La toma de decisiones
- El compromiso
- La conciencia social

Lo cual nos da como resultado que la participación, por medio de la organización social, logre alcanzar los objetivos concretos, en tiempos determinados. Así mismo, desarrollar capacidades de coordinación con instancias colectivas y con las mismas autoridades para lograr el compromiso requerido de las decisiones ya tomadas.

La participación social genera su propia dinámica, la motivación, los mecanismos, las formas, el control; y requieren de múltiples elementos que les permiten desarrollar y sostener cierta capacidad de reproducción de la acción social organizada a través del tiempo. Por lo tanto, damos iniciativa a que la planeación se perciba como un proceso en el cual se actúa junto con los otros miembros de la

---

<sup>4</sup> Chávez Carapia, Julia del Carmen. (Coordinadora). (2003). *Participación social: retos y perspectivas*. (1° Ed.). México. UNAM, Plaza y Valdés. p. 98.

asociación o comunidad, todo en condiciones de igualdad por el logro del bien común con responsabilidad ciudadana en todas o cualquiera de las etapas de una demanda o necesidad de la población.

Concluyendo con la participación social, obtenemos que esta se da en razón de la pertenencia del individuo a asociaciones u organizaciones para la defensa de los intereses de sus integrantes, y el interlocutor principal no es el Estado sino otras instituciones sociales.<sup>5</sup>

Luego entonces es la intervención de los ciudadanos en la toma de decisiones con respecto al manejo de los recursos y las acciones que tienen un impacto en el desarrollo de sus comunidades. En este sentido, la participación social es un legítimo derecho de la ciudadanía más que una concesión de las instituciones gubernamentales tanto a nivel federal como local a los mismos ciudadanos.

Así es como, hoy día, la participación social busca espacios públicos para manifestarse, influir y el poder tomar decisiones razonables, con base en los derechos y la legitimidad que le atribuye las organizaciones sociales ya establecidas.

### **1.1.2 Participación Ciudadana**

Retomando lo escrito antes; la participación se define como el resultado de un proceso de aprendizaje histórico de los individuos, donde de acuerdo a esas experiencias tiene un acceso a proponer soluciones a problemas que aquejan a la población. Luego, la participación social implica ya una asociación de diversos individuos, quienes igualmente forman parte de la toma de decisiones para el mejoramiento colectivo y el logro de objetivos planteados con organizaciones sociales.

Ahora, hablar sobre la participación ciudadana es ahondar más allá de un involucramiento o agrupación de ciudadanos para tratar de dar una toma de

---

<sup>5</sup> Villareal Martínez, María Teresa. (2010). "Participación Ciudadana y Políticas Públicas". Decimo certamen de Ensayo Político. p. 32. Documento recuperado de [http://www.cee-nl.org.mx/educacion/certamen\\_ensayo/decimo/MariaTeresaVillarrealMartinez.pdf](http://www.cee-nl.org.mx/educacion/certamen_ensayo/decimo/MariaTeresaVillarrealMartinez.pdf) el 08 de agosto de 2014.

decisiones correcta, con la cual se obtenga una solución a los inconvenientes presentados.

“La participación ciudadana en el proceso de toma de decisiones crea una relación bidireccional elaborada por las instituciones públicas y los ciudadanos y se fundamenta en el principio de la coparticipación”.<sup>6</sup>

Si los ciudadanos participan activamente en la toma de decisiones y en la elaboración de políticas públicas, entonces la participación ciudadana activa se basa en el supuesto de que los ciudadanos pueden contribuir de manera eficaz y original en la elaboración de los programas de gobierno. Lo anterior a partir de las necesidades o recursos de la sociedad, para enfrentar de manera amplia los numerosos problemas de gobernabilidad, así como los problemas de la misma población.

A través de la participación ciudadana, se aproxima la autoridad a los intereses sociales, expresados a los funcionarios. Aquí es donde se permite valorar y decidir, con cercanía a los problemas reales del interés público las mejores decisiones como ya se mencionó en coparticipación, situación que puede ser decisiva para el consenso de elección y solución de los problemas o situaciones en cuestión.

Muy importante es convocar a la población a involucrarse en el diseño y aplicación de las políticas y programas sociales, así como la evaluación de los mismos, esto con la participación ciudadana organizada. Una participación ciudadana concebida principalmente como la forma de inclusión de la ciudadanía y sus respectivas organizaciones en las decisiones públicas; debido a esto, es necesario aclarar que la participación ciudadana no reemplaza a la política, sino que la complementa o la activa.<sup>7</sup>

---

<sup>6</sup> Gramberger, Marc. (2006). *Participación Ciudadana: Manual de la OCDE sobre Información, Consulta y Participación en la Elaboración de Políticas Públicas*. (1ª Ed.). México. OCDE. p. 18.

<sup>7</sup> Ziccardi, Alicia. (2008). Las políticas y los programas sociales de la ciudad del siglo XXI. *Papeles de Población*. Vol. 14 (58). pp. 127-139.

Por lo tanto nos estamos refiriendo a una estrecha relación dada entre las autoridades de la administración pública y la sociedad. El tomar parte en los asuntos públicos es una de las maneras de realizar o mejor dicho ejercer la ciudadanía, lo cual es un derecho reconocido universalmente. En efecto, ese involucramiento, el formar parte incluye varias posibilidades: informarse, analizar, opinar, participar, actuar, organizarse<sup>8</sup>, entre otros más que posibilitan el observar mejor como la población interactúa en conjunto con los representantes de la misma sociedad, es decir, el gobierno.

Otro aspecto esencial de la participación ciudadana son las mediaciones entre la sociedad y gobierno para que los distintos actores sociales intervengan. Cada uno con base a sus distintos intereses o valores e influyan en la elaboración de políticas públicas que den mejores resultados, fundamentándose así en el reclamo de intervención de los asuntos que les competen a ambos sujetos.

Se habla de las relaciones que se presentan cuando se hace referencia a la participación ciudadana, pero una situación es, en cual medio existe mayor confiabilidad para comenzar a trabajar y desarrollar dichas relaciones, para así obtener mejores programas de gobierno.

El marco que ayuda a precisar el sentido de la participación en las administraciones locales en México es el municipio, ya que se debe considerar al gobierno local como el escenario privilegiado desde el cual pueden desarrollar experiencias y casos de participación ciudadana, con ello, ha de convertirse en el nivel de gobierno adecuado para este tipo de fundamentos. Ello porque es el nivel de gobierno más próximo a la población, además de conocer la composición de su demarcación de mejor manera que un gobierno estatal o federal y ha de realizar esfuerzos para enmarcar la participación ciudadana en sus políticas públicas.

La participación ciudadana, por otra parte, permite el control de la actividad administrativa, fomenta la transparencia, y facilita la resolución de casos dudosos que se presentan en la legislación o la corrección de sus deficiencias de aplicación, pudiéndose convertir en precedentes

---

<sup>8</sup> IFE. (2001). *"La Participación Ciudadana en la Gestión Pública Municipal"*. (2ª Ed.). México. IFE. Serie Eslabones de la Democracia N° 4. p. 11.

que guíen la actividad administrativa, al contar con la manifestación de quienes se pueden ver afectados por la misma... Entonces, si los bienes y valores que configuran los derechos fundamentales son expresión de la vida humana, ahí la participación ciudadana permite que la administración pública local promueva y tutele dichos derechos.<sup>9</sup>

La instrumentación de una política de participación ciudadana resulta un componente central, en la medida en que representa el eje para la articulación de diversas formas de inclusión y de relación social entre el gobierno y la sociedad.

Como ya se había comentado se tiene que generar con las autoridades locales mayor acercamiento para tener una participación ciudadana, y de esta manera obtener buenos resultados. Por lo tanto, la estrategia central para fomentar la participación ciudadana, dentro de la política gubernamental local, debe consistir en un proceso progresivo de apertura de espacios institucionales de participación y colaboración ciudadana.

De esta manera, una vez que sean creados esos espacios de colaboración entre las instituciones y la sociedad, debe elaborarse mecanismos para que los individuos de los diferentes grupos se acerquen, en primer instancia compartan información, para posteriormente pasar a ser incluidos en la toma de decisiones. A través de la participación ciudadana es como se dará solución a quejas, demandas, necesidades o simplemente ideas que competen a todos.

Finalizando, es común escuchar que la participación de la sociedad es indispensable para una adecuada marcha del gobierno, especialmente en temas como el combate a la corrupción, la superación de la pobreza, la equidad de género o la protección del medio ambiente, etc. Pero muy pocas veces se dice o queda claro cómo es la participación ciudadana, así como los mecanismos, las características y los medios para llevarse a cabo; por ello, es necesario que se formalice las relaciones Estado-ciudadanía para lograr que la participación ciudadana se vuelva un aspecto fundamental en la administración pública local.

---

<sup>9</sup> Juan Carlos Benalcázar Guerrón. *Op. cit.* p. 24.

## 1.2 Instrumentos para promover la Participación Ciudadana.

Partiendo de lo dicho líneas atrás, una vez entendida claramente la definición de participación, y específicamente lo que para el presente trabajo de investigación compete la participación ciudadana, además de la relación Estado – población que conlleva y desde una perspectiva teórica los resultados que se pueden obtener de la implementación de la participación ciudadana en la toma de decisiones gubernamentales a nivel local.

Ahora, primero se analizarán las características de la participación ciudadana para comprender mejor las implicaciones que puede tener, así como conocer cada punto de la misma con el fin de obtener y aplicar lo mejor de la participación ciudadana en el gobierno local. Con eso, se identificará algunos medios con los cuales se puede promover más fácilmente la participación de los ciudadanos entre toda la población de un municipio.

Según Enríquez Villacorta entre las principales características que debe propiciar la participación ciudadana, son las siguientes:<sup>10</sup>

**Inclusión:** para el diseño y la implementación de las políticas, el gobierno busca siempre la mayor y más calificada participación posible de los distintos sectores y fuerzas ciudadana, sin excluir ni discriminar a ninguna persona.

**Diferenciación:** los sectores y grupos ciudadanos deben ser comprendidos por el gobierno Municipal con sus características específicas y tratados de acuerdo a ellas. Es importante ubicar los grupos más vulnerables y especiales como mujeres, niños o la juventud, con el fin de hacer esfuerzos especiales para generar su participación.

**Integración:** respetando los intereses y características específicas de grupos y organizaciones ciudadanas, el Gobierno Municipal debe propiciar proceso que

---

<sup>10</sup> Enríquez Villacorta, Alberto; (2001). *Participación ciudadana y concertación: una lectura desde experiencias locales*. Primera Edición. San Salvador, El Salvador. Fundación Nacional para el Desarrollo (FUNDE). pp. 33-35.

permitan integrar a todos los ciudadanos en espacios, momentos e instancias, a través de representaciones legítimas.

**Equidad:** todo ciudadano y ciudadana tiene iguales derechos y deberes de participación independientemente de su posición genérica, edad, raza, religión, ideología política y condición económica o social.

**Flexibilidad:** la participación se promueve de manera sistemática y permanente, de acuerdo a los momentos y circunstancias y sin encajonarla en modelos rígidos que coarten la creatividad y oportunidad.

**Legalidad:** la participación de la ciudadanía tendrá siempre basamento jurídico. El Gobierno Municipal debe facilitar las herramientas jurídicas que aseguren esto y buscar los mecanismos y figuras legales más adecuadas que estimulen y garanticen la participación. En el Estado de México no existe una ley que regule o formalice la participación ciudadana, pero en particular el municipio de Naucalpan de Juárez en la administración 2009-2012 elaboró un reglamento de participación ciudadana que permite a la población del municipio formar parte en las decisiones de situaciones que les competen.

**Realismo:** tanto la Alcaldía como la ciudadanía debe conocer con claridad los límites de la participación ciudadana y tener conciencia de la limitación de recursos.

**Coherencia:** se busca siempre que la política de participación ciudadana sea coherente con la visión de los planes y las demás políticas del gobierno, de manera que interactúe con ellas y las complemente. Se debe establecer una lógica entre lo teórico-administrativo y lo práctico.<sup>11</sup>

**Legitimidad:** se busca que la participación ciudadana de acuerdo a cada caso concreto, goce del mayor grado de representatividad posible. Es decir que sea un proceso objetivamente legitimado por la mayor parte de la ciudadanía.

**Responsabilidad:** tanto el gobierno y las instancias de ciudadanos, como éstos individualmente deben en todo momento dar cuenta de sus decisiones y

---

<sup>11</sup> *Ibidem.* pp. 33-35.

asumir las consecuencias de las mismas; el hacer u opinar implica condiciones que pueden ser beneficios o perjuicios, el asumir tales situaciones es parte de la responsabilidad de aquellas relaciones comprendidas entre la ciudadanía con el municipio.

Aprendizaje: el gobierno debe implementar mecanismos y métodos que le permitan un aprendizaje permanente de los resultados concretos de la participación ciudadana en las políticas y programas del Municipio y la pronta incorporación de las lecciones aprendidas.

El conjunto de características descritas anteriormente resultan importantes para esta investigación, ya que a partir de estas se podrá tener una visión más amplia de la aplicabilidad de la participación ciudadana en el municipio y objeto de estudio, ya que estos son la base en la que esta cimentada la participación. De esta manera se identificará mejor como debe ser la comunicación entre las partes, por lo tanto establecer mejor los instrumentos más viables para promover la participación ciudadana a nivel local.

De acuerdo a Pedro Asensio, dentro de la participación ciudadana deben existir tres aspectos que mejoren los canales de comunicación para promover la participación en las políticas públicas o programas gubernamentales: primero, el carácter representativo; segundo, la defensa de ciertos intereses y, por último, como tercer punto deben ser claros, definidos y precisos.<sup>12</sup>

Por ello, es importante analizar primero como son las relaciones sociedad-Estado y cuál sería la mejor opción para poder tener un buen fundamento para la implementación de los instrumentos de participación ciudadana.

A aquellos espacios de participación, interpelación y control del poder estatal se les puede denominar interfaces socioestatales.<sup>13</sup> Lo cual se puede entender como la noción que se crea para tratar de comprender los espacios de intercambio

---

<sup>12</sup> Asencio Romero, Pedro. (2006). *"El libro de la Gestión Municipal"*. (2ª Ed.). España. Díaz de Santos. p. 175.

<sup>13</sup> Ernesto Isunza Vera y Alberto J. Olvera. *Op. cit.* p. 269.

y conflicto donde los diversos involucrados se interrelacionan no de forma casual sino intencionalmente. Entonces, al referirse a una relación socioestatal es mencionar formas de participación mediante la interacción de los representantes de los diferentes grupos, en este caso Estado-Sociedad. (Ver cuadro 1).

**Cuadro 1. Tipos de Comunicación.**

<b>Ideales Cognoscitivos</b>		
Interfaz de Contribución SC → E	Interfaz de Transparencia SC ← E	Interfaz Comunicativa SC ↔ E
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Participación Social Informativa.</li> <li>○ Sociedad Civil informa al Estado.</li> <li>○ Ejemplo: Buzón de Quejas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Información Gubernamental.</li> <li>○ Estado informa a la sociedad civil.</li> <li>○ Ejemplo: páginas de internet gubernamentales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Colaboración Informativa.</li> <li>○ Sociedad civil y Estado se informan mutuamente.</li> <li>○ Ejemplo: Mecanismos de transparencia.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia con información de Isunza Vera y Alberto J. Olvera. p. 272.

En el cuadro anterior se muestra un primer tipo de relaciones socioestatales, donde se intercambia información en las que se toman acuerdos no vinculantes, es decir, relaciones de “hacer saber” los cuales se les llama ideales cognoscitivos. Donde los primeros canales de comunicación predominantes en México y algunos gobiernos locales, solo se proporciona información de una las partes hacia la otra, por lo cual no existe interacción.

Ahora bien, se presenta un segundo cuadro (ver cuadro 2), los tipos ideales denominados políticos de colaboración e información, en los que se establecen relaciones socioestatales de “hacer-hacer”, formas de participación, realmente mayor interacción de actividades sociedad-estado, división de funciones.

**Cuadro 2. Tipos de relación y transferencia de información.**

<b>Ideales Políticos</b>		
<b>Interfaz Mandataria</b> SC $\Rightarrow$ E	<b>Interfaz de Transferencia</b> SC $\Leftarrow$ E	<b>Interfaz Cogestiva</b> SC $\leftrightarrow$ E
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Democracia directa, el control social.</li> <li>○ Sociedad civil controla, domina o dirige el Estado.</li> <li>○ Ejemplos: Mecanismos de democracia directa como referéndum, Elecciones de gobernantes en el ámbito federal, estatal o municipal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Políticas Públicas Subrogadas, transferencia de políticas.</li> <li>○ El Estado controla, domina o dirige la sociedad civil.</li> <li>○ Ejemplos: Proyectos de desarrollo social gestionados por organizaciones de la sociedad civil, proyectos culturales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ La sociedad civil y Estado mantienen una relación de cogestión.</li> <li>○ Ejemplos: Consejos electorales del Instituto Federal Electoral y otros consejos cuyas decisiones son de carácter vinculatorio.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia con información de Isunza Vera y Alberto J. Olvera<sup>14</sup>

A partir de lo anterior, podemos establecer qué tipo de relación entablar como gobierno con la población. Tenemos que la mejor opción de comunicación de las relaciones entre las autoridades y los ciudadanos son las interfaces comunicativa y cogestiva<sup>15</sup>, esto porque en este tipo de relación socioestatal existe colaboración e intercambio de información de ambas partes, lo cual facilitaría enormemente la aplicación de los más viables instrumentos o medios de promoción de participación ciudadana. Claro, hay que mencionar sin desechar las otras relaciones de

<sup>14</sup> Ernesto Isunza Vera y Alberto J. Olvera. *Loc. cit.*

<sup>15</sup> Ernesto Isunza Vera y Alberto J. Olvera. *Op. cit.* p. 269.

participación o comunicación entre la sociedad y gobierno, la idea es complementarlas.

De esta forma cada sector de una política puede contar con técnicas para que la sociedad civil pueda participar en la planeación y administración de las políticas específicas. Es decir, en cada campo, salud, seguridad, etc., deberá de plantearse de manera adecuada y de acuerdo a la visión y el contexto en que esta se desarrolle. Así, cada campo de la administración pública local puede contar con mecanismos para que la sociedad participe en la planeación y gestión de las políticas y/o programas específicos de gobierno.

Una vez que se ha descrito los diferentes elementos, características y formas de comunicación y relación socioestatal; en el presente apartado se debe analizar, entender, así como enlistar los diferentes instrumentos de participación ciudadana propuestos por diferentes estudiosos de la administración pública con los que se puede trabajar en un municipio. Continuando en la misma línea, se conocerá los medios de promoción de participación ciudadana previstos en el reglamento de participación ciudadana del municipio de Naucalpan de Juárez, realizado en la administración 2009 – 2012. Lo anterior con la idea de tener una noción amplia de todo lo necesario para implementar la participación.

Entonces, existen diferentes mecanismos para hacer que la sociedad participe en la elaboración de políticas públicas, programas y proyectos gubernamentales a nivel local. Entre los instrumentos formales podemos distinguir los que implican una participación de tipo individual, y los que contemplan una participación que puede ser individual o colectiva. Pero lo mejor sería construir alguno que permita englobar la participación tanto personal como de los grupos o asociaciones conformadas.

En cuanto a los instrumentos formales que pueden favorecer tanto la participación colectiva y organizada como la individual podemos mencionar las siguientes:

- La iniciativa ciudadana para promover reformas o nuevos marcos legales que fijan reglas generales para el diseño e implementación de políticas públicas.

- Los buzones ciudadanos que permiten expresar opiniones, demandas y sugerencias que moldeen o corrijan las acciones gubernamentales.
- El monitoreo ciudadano, que proporciona información para dar seguimiento puntual a políticas específicas y abre canales formales para recibir y atender las observaciones.
- La contraloría social o ciudadana, como herramienta para auditar y evaluar la implementación de políticas.
- Los comités y consejos de participación ciudadana, que constituyen un mecanismo típico de intervención directa de actores no gubernamentales en distintas fases del proceso de políticas públicas.<sup>16</sup>

Cada uno de los elementos o instrumentos son propuestas a considerar para aplicar en la promoción de la participación ciudadana en el gobierno local; por lo que a las autoridades de la administración pública municipal el contar con propuestas de la sociedad les será más fácil realizar sus funciones.

Es así como deben llevar a cabo cualquiera de los instrumentos propuestos; desde una iniciativa ciudadana, a través de la cual las personas proponen iniciativas, los buzones ciudadanos y el monitoreo que dan información de los diferentes programas implementados, así como la expresión de sugerencias; además se propone la contraloría o comités de participación donde habitantes electos por el pueblo intervienen en acciones, transparencia y soluciones en conjunto con las autoridades locales involucradas. Ahí es cuando se observa la aplicación de las interfaces de comunicación, descritas líneas atrás.

El diseño de estos mecanismos puede impulsar la participación de los ciudadanos de manera individual, o bien, colectiva, y dentro de esta última puede impulsarse la intervención de grupos ciudadanos autónomos, o bien, restringir la oposición al gobierno local o mejor dicho tratar de incluirlos para que también se vean beneficiados. (Ver cuadro 3).

---

<sup>16</sup> María Teresa Villareal Martínez. *Op. cit.* p. 33.

**Cuadro 3. Mecanismos de Participación Ciudadana.**

<b>Instrumentos o Mecanismos de Participación Ciudadana</b>		
Consulta	Diseño de Políticas Públicas	Diseño, aplicación y monitoreo.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consulta ciudadana (Electrónica, radio, televisión).</li> <li>• Encuestas</li> <li>• Referéndum</li> <li>• Plebiscito</li> </ul>	<p>Reuniones Periódicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comités de Desarrollo Municipal (COPLADEMUN)</li> <li>• Consejos de Participación Ciudadana.</li> <li>• Comités sectoriales.</li> <li>• Comités temáticos: Medio ambiente, seguridad, etc.</li> <li>• Comités vecinales.</li> <li>• Comités de expertos.</li> <li>• Planeación participativa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planeación Estratégica.</li> <li>• Presupuesto Participativo.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia con información de Ziccardi, Alicia. (Coordinadora) (2004). *"Participación Ciudadana y Políticas Sociales del Ámbito Local"*. (1ª Ed.). México. UNAM. p. 265.

Existen diversos modelos o concepciones acerca de cuáles deben ser los mecanismos, instrumentos o medios de participación ciudadana; ahora se presenta otra perspectiva de ello, algunos coinciden, pero lo más importante es que cualquiera puede aplicarse de manera efectiva y de acuerdo al contexto vivido.

Como se observa en el cuadro número 3, los instrumentos de participación ciudadana propuestos van primero desde la realización de consultas; posteriormente, ya se refiere a acciones llevadas a cabo durante el proceso de realización de programas gubernamentales o políticas públicas, durante el diseño, aplicación y monitoreo. Ello con el apoyo de Consejos de Participación Ciudadana, comités vecinales e incluso programas como el de presupuesto participativo mencionado en el cuadro.

Todo con el fin de obtener resultados satisfactorios tanto para la población que estará al pendiente de dichos asuntos, como para las autoridades locales quienes podrán crear consenso y aceptación de los ciudadanos del municipio.

Ahora bien, refiriéndose a los instrumentos de participación ciudadana previstos en el municipio de Naucalpan de Juárez tenemos que se encuentran descritos en el Reglamento de Participación Ciudadana, a continuación se anotarán los artículos que específicamente dan cuenta de los mecanismos para la promoción entre los ciudadanos de la participación. (*Reglamento de Participación Ciudadana del municipio de Naucalpan de Juárez, Ver Anexo, Información de Documento Completo*).

Se entenderá por instrumentos de participación ciudadana:

Instrumentos de Participación Ciudadana: Los medios de los que la ciudadanía puede disponer en forma individual o colectiva, según sea el caso, para recibir información, así como manifestar su voluntad respecto de asuntos de interés general.<sup>17</sup>

Y los Instrumentos de Participación Ciudadana contemplados por el gobierno municipal de Naucalpan de Juárez<sup>18</sup>, previstos en el reglamento de participación ciudadana promulgado en el 2012 son: los medios con los que cuentan las

---

<sup>17</sup> "Reglamento de Participación Ciudadana". (Diciembre de 2012). p.2 Recuperado de [http://www.transparencia.naucalpan.gob.mx/pdf/12\\_1\\_5\\_Reglamento%20de%20Participaci%C3%B3n%20Ciudadana.pdf](http://www.transparencia.naucalpan.gob.mx/pdf/12_1_5_Reglamento%20de%20Participaci%C3%B3n%20Ciudadana.pdf) el 01 de marzo de 2015.

<sup>18</sup> *Ibíd.* p. 4.

Autoridades y Órganos Auxiliares, para hacerse llegar de la información necesaria, que les permita la comunicación y colaboración entre la comunidad y las autoridades municipales.

Entre los cuales podemos visualizar tres mecanismos, como:

- I. Consulta ciudadana;
- II. Colaboración vecinal; y
- III. Audiencia pública.

A través de estos espacios de participación ciudadana, la población puede emitir opiniones, así como apoyar y formular propuestas de solución a problemas colectivos de la comunidad. Además los vecinos de las distintas poblaciones del municipio podrán colaborar con la autoridad municipal en la planeación o ejecución de una obra o la prestación de un servicio en su ámbito de competencia.

Con ello los habitantes de Naucalpan verán reflejados mejores resultados de los programas de gobierno en el futuro, el punto importante radica en que el reglamento y los mecanismos de participación ciudadana se den a conocer, se difundan, se promuevan entre todos los habitantes y la población pueda hacer uso de ellos cuando lo necesiten o sea conveniente para la sociedad naucalpense.

Toda vez que tenemos claro las características e instrumentos de la participación ciudadana que se pueden ocupar dentro de una población, para efectos de la investigación es necesario analizar las herramientas y formas en que se aplicaran los programas de gobierno con la participación ciudadana.

### **1.3 Formas y Herramientas de la Participación Ciudadana.**

Partiendo de la idea plasmada precedentemente, una vez que tenemos definidas las características y tipos de instrumentos de participación ciudadana, es necesario analizar las herramientas y propuestas para una mejor aplicación de los programas de gobierno con la participación.

Los programas de gobierno se dan de diferentes maneras, por lo cual es muy importante las formas adecuadas para que la participación de los ciudadanos haga mayormente productivas las acciones y por lo tanto los resultados para ambas partes sea mejor. Ahora es cuando se resalta las relaciones y canales de comunicación entre la sociedad civil y el gobierno, abordados antes, donde se resalta esa capacidad de involucrarse e intercambiar información.

De esta manera se entiende los mecanismos de participación ciudadana y las formas a través de las cuales la Administración Pública facilita la interacción con actores sociales, en función de las necesidades, intereses, expectativas y percepciones de la sociedad.

Entre las formas con las cuales se deben desarrollar de manera adecuada los mecanismos o instrumentos de participación ciudadana en las políticas públicas dentro de los municipios, tenemos las siguientes acciones que en su momento el gobierno federal propuso para que los programas de los gobiernos locales funcionen de tal forma que el desarrollo en inclusión de la sociedad aumente.

a) Promover la creación de consejos de participación ciudadana como mecanismos fundamentales para la participación de la ciudadanía en el diseño de las políticas públicas, la transparencia y la rendición de cuentas.

Se alentará una mayor participación de los consejos tanto en la elaboración de los programas sectoriales como en el diseño de políticas públicas específicas.

La finalidad de esta estrategia es promover, de forma ordenada y real, el capital social requerido para que sean los propios ciudadanos quienes identifiquen las necesidades específicas de su entorno, ubiquen posibles soluciones, conozcan las mejores formas para gestionar tales recursos y se acerquen a los programas de gobierno para solventar los rezagos de su comunidad.

b) Promover la creación de comités ciudadanos independientes que participen en el establecimiento de los tabuladores para regular los salarios de todos los servidores públicos.

Las remuneraciones de algunos servidores públicos han generado irritación en la ciudadanía, pues resultan polémicas por su contraste con el ingreso del promedio de los demás trabajadores y por las carencias que sufre a diario la sociedad mexicana.

Para enmendar esta situación se recomienda la formación de comités integrados por expertos independientes que ayudarán a determinar los sueldos y tabuladores que regulan los salarios de la mayoría de los servidores públicos, tomando en consideración los recursos disponibles, las condiciones de vida de la población, los resultados obtenidos en la gestión y las circunstancias que prevalezcan en el mercado laboral, social, económico, ambiental, etc.

c) Fortalecer la forma en que se desarrollan los instrumentos de participación ciudadana y promoverlos en las distintas dependencias y programas de la Administración Pública para su buen funcionamiento y aplicación.<sup>19</sup>

Esta estrategia busca impulsar que los ciudadanos participen de forma activa en el monitoreo, el seguimiento y la evaluación de la gestión pública, así como los programas de gobierno o políticas implementadas, con la finalidad de que estas acciones se traduzcan en medidas correctivas dentro de la función pública, ya sea en la mejora de la administración o en la sanción ante actos de corrupción.

Para implementar esta forma de participación ciudadana en las políticas o programas de gobierno la estrategia se requeriría construir alianzas con la sociedad civil y el establecimiento de foros permanentes de consulta, evaluación y seguimiento sobre la gestión gubernamental, o la regulación de los sueldos de los funcionarios dependiendo de los esfuerzos y resultados, donde participe la sociedad. Por otra parte, para ampliar aquellos espacios de participación de los ciudadanos es necesario analizar la experiencia de los diferentes municipios que ya cuentan por lo menos con un reglamento en la materia. Con ello se tendrá mejor

---

<sup>19</sup> Plan Nacional de Desarrollo (2006-2012). Recuperado de <http://pnd.calderon.presidencia.gob.mx/democraciaefectivaypoliticaexteriorresponsable/participacion-ciudadana-2.html> el 25 de agosto de 2014.

forma de aplicación de los programas de la administración pública en colaboración con la misma población.

Es necesario también llevar acabo las tres formas de implementación mencionadas arriba para entender mejor la aplicación de los instrumentos de participación ciudadana; pero al mismo tiempo es de suma importancia tener escenarios y características como personas capacitadas con carácter para conducir un programa, información adecuada con la comunicación necesaria, obteniendo así un éxito en la política.

- Ciudadanos oportuna y debidamente informados: que sepan los temas, problemas y situaciones sobre los cuales se les propone opinar, elaborar propuestas o apoyar.
- Líderes capacitados; que les permita ejercer sus habilidades comunicativas para expresar y canalizar las demandas y planteamientos de su comunidad y actuar en procesos de concertación con las autoridades.
- Canales y espacios donde la comunicación fluya entre autoridades, instituciones y población; de modo tal que las propuestas, planes y perspectivas en torno al desarrollo se debatan y discutan.<sup>20</sup>

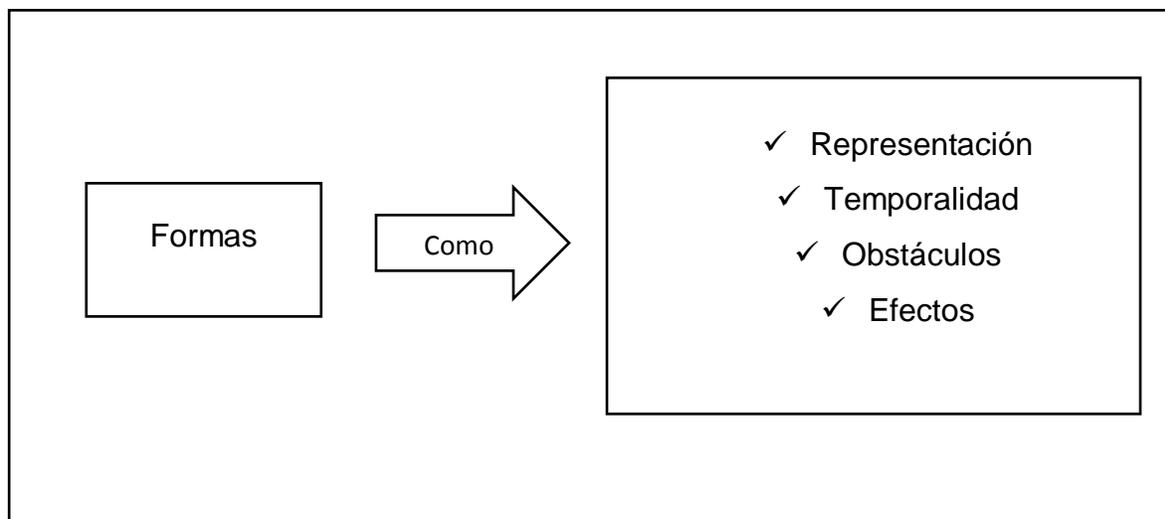
De esta manera se complementa los distintos aspectos que involucran la aplicación de programas o políticas de gobierno; resaltar la buena comunicación y canales de la misma entre la sociedad-Estado, la oportuna información que conlleve todos los aspectos para que la población esté bien informada. Con esto se busca el no tener lagunas en ambas partes; además es necesario que en la administración local accedan representantes líderes por naturaleza, quienes busquen el bienestar de la población, conozcan la gestión municipal y entiendan la participación de la sociedad, a su vez sepan tomar adecuadas decisiones e implementar bien los programas de gobierno.

---

<sup>20</sup> Calderón Ivañez, Julissa Marlene. (2011). *“La Participación Ciudadana y su incidencia en el desarrollo local en el municipio de San Sebastian Salitrillo”*. Universidad del Salvador. p.34 (Tesis para obtener el grado de Licenciatura). Documento recuperado de <http://ri.ues.edu.sv/904/1/10137177.pdf> el 30 de agosto de 2015.

Los programas de gobierno necesitan de la participación ciudadana; las formas de la representación de la sociedad pueden ser individual o colectiva, con ello se da identidad en un territorio, en un sector y sobre un tema. Estos aspectos son sin duda elementos relevantes para la concreción de las políticas, deben considerarse en el diseño de los mismos programas gubernamentales.

### Esquema 1. Elementos de la participación.



Fuente: Elaboración propia con información de Alicia Ziccardi. *Op. cit.* p. 256.

Hay formas de participación que se crean para concretar determinada acción pública o para participar en una decisión tomada por el gobierno. Ante esto y con el fin de que los programas de la administración pública por implementar sean los mejores, es necesario tomar en cuenta las formas y/o aspectos mencionados en el esquema anterior, de la participación en la toma de decisiones. La representación de los ciudadanos, es decir, quien lo hará y bajo qué condiciones; cuanto tiempo durara en el cargo, cuáles serán los problemas a atender y que características o beneficios tendrán los programas implementados. Estas son algunos puntos que el Estado y la sociedad deberán visualizar para una mejor aplicación de las políticas.

Una nueva institucionalidad, como concepto, comprende nuevas formas de establecer rutinas, procesos y mecanismos que articulan dinámicas más fragmentadas y específicas... concedería el protagonismo a los actores sociocomunitarios y, en tanto que estos se conciben como agentes de transformación, promovería un desarrollo de miradas holísticas e implicaría un fortalecimiento del territorio en la

construcción de los problemas y de las propuestas de transformación urbana.<sup>21</sup>

Saber cómo se llegara a tener nuevas formas, rutinas, mecanismos y sobre todo con que herramientas se llegara a la transformación de la sociedad. La propuesta es formular programas de gobierno accesibles, sencillos pero que puedan satisfacer las necesidades de la mayoría. Ahora, tenemos un punto más por abordar para la aplicación de políticas públicas, bajo que herramientas se implementarían, el apoyo de mecanismos para el fortalecimiento de la sociedad y construcción de propuestas correctas.

Actualmente se sabe que existen un número extenso de herramientas como mecanismo, instrumentos y formas de apoyar la buena gestión gubernamental, una buena aplicación de programas o políticas de gobierno y una correcta inclusión de la sociedad. Además son innumerables las posibilidades de combinar o aplicarlas para tener mejores bases y por lo tanto resultados idóneos demostrando así que la participación ciudadana beneficia a la sociedad misma.

Pero la existencia de variedad en las herramientas a utilizar implica seleccionar aquellas que se adapten a los objetivos y recursos. El invitar a los ciudadanos ya implica una primera herramienta utilizada para comenzar a incluirlos, aquí primero ellos participan en el establecimiento de una agenda y contribuyen a dar forma al diálogo entre la administración local y los demás ciudadanos, para una vez continuar con el proceso.

Aun cuando la participación activa implica que los ciudadanos pueden ejercer una influencia significativa en la toma de decisiones, la decisión final incumbe solo al gobierno. Este punto es primordial: ni las co-participaciones o la participación activa, ni la información y la

---

<sup>21</sup> Arzaluz Solano, Socorro. (2013). La institucionalización de la participación ciudadana en municipios mexicanos. *"Gestión y Política Pública"*. XXII (1). pp. 161-196.

consulta menoscaban el derecho y el deber del gobierno de decidir sobre la política a seguir.<sup>22</sup>

Por ello los encargados de la administración pública deben seleccionar bien las herramientas que ayuden a implementar de manera adecuada los instrumentos de participación ciudadana. Para que la sociedad ayude a la mejor toma de decisiones, apoye al gobierno local y no le quiera imponer acciones que no beneficien a toda la comunidad.

Ahora bien, las herramientas pueden clasificarse bajo distintas prioridades, donde se incluye solo públicos expertos, donde se beneficie la participación activa. Es importante señalar que las herramientas no son lo mismo que los instrumentos o mecanismos de fomento de la participación ciudadana; las herramientas ayudan a aplicar de mejor manera dichos mecanismos de participación como las audiencias públicas o consultas ciudadanas. A continuación se detallara las herramientas de acuerdo al manual de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE).

El presente grupo de herramientas involucran a un grupo de ciudadanos no expertos en algún caso tratado en el gobierno local. Las herramientas que permiten implicar a los ciudadanos en el establecimiento de prioridades son:

Conferencias de búsqueda de consenso: un grupo de ciudadanos se reúne para plantear preguntas a algunos expertos sobre un problema de gobierno. Otra sería, los Jurados de Ciudadanos, esta herramienta relativamente reciente se parecen a las conferencias de consenso, pero se distingue del tiempo que se le dedica y el lugar donde se aplica.<sup>23</sup>

Este tipo de herramientas ayuda a determinar prioridades de la acción pública en un proyecto de política gubernamental, al ubicar y discutir cuestiones o aspectos

---

<sup>22</sup> Gramberger, Marc. (2006). *"Participación Ciudadana: Manual de la OCDE sobre Información, Consulta y Participación en la Elaboración de Políticas Públicas"*. (1ª Ed.). México. OCDE. p. 67.

<sup>23</sup> *Ibidem*. p. 68.

específicos de un problema, dando así recomendaciones que impulsen tales procesos. Los instrumentos identificados en este tipo de herramientas pueden ser la consulta ciudadana, audiencias públicas, referendos, etc.

Por otra parte los gobiernos locales pueden hacer funcionar como una herramienta el trabajo con grupos de expertos; una de las acciones a realizar es la evaluación hecha por los interesados. Esta herramienta deja la evaluación de las políticas gubernamentales en manos de un grupo de expertos y de representantes de grupos de interés y de organizaciones de la sociedad civil.

Las instituciones se harán más fuertes, ya que las herramientas como el trabajar con grupos de expertos dan la posibilidad de los resultados incluyan un análisis de la situación de la política actual, además de recomendaciones sobre los cambios necesarios a implementar.

Cuando buscan implicar un mayor número de ciudadanos y expertos, las instituciones públicas utilizan una serie de herramientas que buscan lograr un compromiso más importante del público. Estas herramientas pueden originar recomendaciones, propuestas de medidas nuevas y cooperación para la elaboración y la implementación de una política...

Grupos de trabajo abiertos: Operan a la luz del día, y buscan todas las oportunidades posibles para involucrar a una parte más amplia de la población.

Prospectiva participativa y construcción de escenarios: proceso impulsado por un promotor, un grupo de ciudadanos, de servidores públicos y de expertos elabora una visión coherente o varios escenarios divergentes acerca de los desarrollos futuros.

Procesos de dialogo: los procesos de dialogo involucran directamente a numerosos grupos de ciudadanos en la elaboración de una política.<sup>24</sup>

Las contribuciones que dan dichas herramientas al desarrollo e implementación de la participación en los programas de gobierno son de suma

---

<sup>24</sup> *Ibíd.* pp. 69,70.

importancia para el adecuado proceso de la toma de decisiones de la administración pública local.

Cuando las instituciones públicas desean consultar a los ciudadanos de manera estable, apoya la utilización de herramientas como paneles, información oportuna u horarios; es decir, aspectos que influyan en el mejoramiento en la elaboración de políticas gubernamentales.

Es cierto que los instrumentos de la participación ciudadana sirven para poder conocer el mecanismo adecuado de promoción; pero las formas, características y herramientas son vitales también para seguir el camino correcto. De igual forma, para finalizar se describirán acciones tomadas en cuenta en relación a las herramientas que favorecen la promoción de la participación activa de los ciudadanos, según el Manual de Participación de la OCDE, se debe estar atento a:

- Prever tiempo y medios suficientes, con respecto a esta idea se tiene que buscar involucrar a los ciudadanos en una participación activa con más tiempo y medios que los destinados a las actividades de información, consulta y evaluación de los programas implementados.
- Velar por el equilibrio y la equidad; es indispensable que el proceso de selección de las herramientas sea equilibrado y equitativo, esto tomando en cuenta la fuerte influencia de la participación ciudadana activa en la toma de decisiones. Ya que puede existir una fuerte tentación de manipulación, lo cual tendría consecuencias poco agradables.
- Tomar en cuenta la existencia de intereses divergentes: cuando se involucra a grupos de ciudadanos diferentes, los resultados a los que se llega pueden ser distintos para los involucrados.
- Respetar el papel y los derechos de las personas inmiscuidas en el manejo de las herramientas para los instrumentos de participación. Es responsabilidad de la administración pública evitar la utilización de herramientas e instrumentos que favorecen la participación activa pero que pueden agredir de alguna manera los derechos de todos.

- Estudiar las características de las herramientas de consulta validas también para la participación ciudadana: las administraciones públicas pueden querer tomarlas en cuenta en el momento en que se eta preparando una participación activa y cuando se implementara.<sup>25</sup>

Conocer los tipos de características, derechos de quienes realizan las leyes, de los ciudadanos, la diversidad de opiniones, tiempo e igualdad son situaciones que siempre es necesario preverlas o tomarlas en cuenta; conociendo así mejor las herramientas, formas, instrumentos a desarrollar. Es decir, el contexto que se vive y el posible escenario futuro.

La necesidad de informar suficientemente, de realizar una selección representativa, de hacer uso de las aportaciones recibidas y de tomar en cuenta la posibilidad de retrasos en los procesos de toma de decisiones, son elementos que pueden aplicarse también a las herramientas de la participación ciudadana activa.

#### **1.4 Políticas públicas y participación ciudadana municipal.**

El decisor, ya sea el presidente municipal o un funcionario del ayuntamiento, tiene una gran responsabilidad al elegir qué acciones se realizarán durante su gestión en la administración pública. Por supuesto, tendrá que tomar medidas para análisis y estudio de las necesidades de la población, conocer y entender como planear o estructurar las diferentes políticas públicas a desarrollar, todo ello para obtener resultados, programas o infraestructura útil para los ciudadanos; de esta manera se evitaría tomar decisiones rápidas y construir los llamados “elefantes blancos”. Entendidos estos como programas u obras que no tienen ninguna utilidad para la población, ya sea que se terminaron o están incompletos.

Por esta razón es importante tener referencias acerca de políticas públicas, término muy utilizado por políticos y servidores públicos para referirse a acciones

---

<sup>25</sup> *Ibíd.* pp. 71-72.

implementadas por el gobierno; para entender claramente que son y en qué consisten es necesario revisar lo siguiente.

Políticas públicas comenzó a ocuparse en 1951, Harold Laswell es a quien se le atribuye el término con las *Policy Sciences*, refiriéndose a que estas se ocupan del conocimiento en y el proceso de toma de decisiones en el orden público y civil. Además considera a las ciencias de las políticas (Políticas públicas) como el conjunto de disciplinas las cuales se ocupan de los procesos de elaboración y ejecución de las políticas, se encargan de buscar datos e interpretar problemas de políticas en un tiempo determinado.<sup>26</sup>

Entonces, Laswell menciona las ciencias de las políticas como herramientas para una mejor toma de decisiones de las políticas a desarrollar por parte del gobierno, con estas se tomara en cuenta los distintos aspectos que rodean la problemática o situación dada, identifica los mecanismos de elaboración y concreción de las políticas, con esto se ayudara a elegir la mejor alternativa de solución.

En una contextualización actualizada acerca del termino de políticas públicas donde se aborda un análisis y diagnóstico de una situación de la población, se toman decisiones sustentadas en ello, luego se involucra a la ciudadanía para atender y solucionar dicha complejidad, nos dice:

Las políticas públicas son acciones de gobierno con objetivos de interés público que surgen de decisiones sustentadas en un proceso de diagnóstico y análisis de factibilidad, para la atención efectiva de problemas públicos específicos, en donde participa la ciudadanía en la definición de problemas y soluciones.<sup>27</sup>

Desmenuzando a detalle la definición de políticas públicas de Franco Corzo, se puede notar la referencia de acciones de gobierno basadas en análisis previos y

---

<sup>26</sup> Laswell, Harold D. (1951). "*La Orientación hacia las políticas*" en Aguilar Villanueva, Luis F. (2000). "*El estudio de las políticas públicas*". (3ª Ed.). México. Miguel Ángel Porrúa. p. 102.

<sup>27</sup> Franco Corzo, Julio. (2017). "*Diseño de Políticas Públicas*". (3ª Ed.). México. IEXE Editorial. p. 82

estudios de problemas en las comunidades con interés general; el decir que son acciones basadas en los análisis se tendrá una mejor visión de todo el entorno, por ende se tomaran adecuadamente las mejores decisiones porque ya estarán sustentadas. Siguiendo, nos dice que se atenderán problemas públicos específicos donde participa la sociedad en la definición de problemas y soluciones; cada política deberá estructurarse para un problema, es decir, se delimita el campo de acción. Además es necesario tomar en cuenta las opiniones de la población, no solo porque legitima las acciones de la administración, también se tiene un acercamiento directo con la población afectada.

Si se toman en consideración todos estos aspectos en las acciones del gobierno municipal, se pueden considerar políticas públicas; ya que si solo se ordena materializar un programa sin un estudio y sin que la población sea coparticipe, la acción no es una política pública. Todo lo antepuesto permitirá a futuro tener un desarrollo en el municipio, por ende, un buen desempeño en la administración local y sobre todo resultados-beneficios tanto para la población como para el gobernante. Se estaría hablando de la fórmula ganar-ganar que cualquier persona encargada de la administración pública le gustaría obtener siempre en cada decisión tomada.

Entonces, desde el concepto de Laswell, el cual dice, que las ciencias de las políticas (políticas públicas), se encargan de la elaboración y ejecución de las políticas y recolectan datos e interpretaciones. Luego entrelazamos lo dicho por Julio Franco Corzo, él se refiere a las herramientas para decisiones basadas en un diagnostico detallado de un problema público específico (localización de datos), luego la atención efectiva de problemas públicos con participación de la sociedad (elaboración y ejecución de políticas). Es necesario mencionar lo anterior solo para corroborar la similitud de la información y detallar el camino para entender claramente el amplio mundo que puede llegar a ser las políticas públicas.

Las características fundamentales de la política pública son: su orientación hacia objetivos de interés o beneficio público y su idoneidad para realizarlos; la participación ciudadana con el gobierno en la definición de los objetivos, instrumentos y acciones de la política;

la decisión de la política por el gobierno legítimo y con respecto a la legalidad; la implementación y evaluación de la política. Pero lo distintivo de la política pública es el hecho de integrar un conjunto de acciones estructuradas, estables, sistemáticas.<sup>28</sup>

De esta manera, Aguilar Villanueva da una perspectiva más amplia de lo que representa una política pública, abordando aspectos ya analizados en los autores antes descritos; como lo son la política pública orientada hacia el interés público; la participación ciudadana ; implementación y evaluación de la política. Sumando a ello temas como la decisión por parte del gobierno legítimo apegada a la legalidad; claro está que toda decisión o acción debe estar sustentada no solo en el estudio del problema, sino también bajo las normas de operación o reglamentos municipales para no usurpar funciones de otros órdenes de gobierno. Asimismo nos describe características fundamentales tales como el integrar un conjunto de acciones estructuradas para un mejor planteamiento de la política pública.

La participación ciudadana es la esencia de una de una política pública y en el ámbito local es importante hacer uso de este elemento para obtener resultados óptimos para la sociedad. La participación de la ciudadanía debe ser responsable de encaminar adecuadamente a las políticas, la población dispone de los conocimientos efectivos acerca de la problemática y de las diferentes vías de solución, por lo cual el gobierno municipal tendrá que ayudar, asociar e incluir a los ciudadanos en la planeación, ejecución y evaluación de una política pública, es decir, en la toma de decisiones.

El ciudadano se debe formar en la acción (participando), con el ciudadano de a pie hay muy pocas conexiones y se necesita generar los canales de conexión para que la gente participe, para que haya análisis y propuestas de políticas públicas mediante el dialogo o mediación con los tomadores de decisiones.<sup>29</sup>

---

<sup>28</sup> Aguilar Villanueva, Luis. F. (2010). "*Política Pública*". En Franco Corzo, Julio. (2017). "*Diseño de Políticas Públicas*". (3ª Ed.). México. IEXE editorial. p. 81.

<sup>29</sup> Reyes Pérez, David (Productor). (2017). "*Políticas Publicas y Participación Ciudadana*". [programa de televisión], Recuperado de [www.asf.gob.mx/Publication/75](http://www.asf.gob.mx/Publication/75) Programa de TV el 01 de agosto de 2017.

Por ello, se deben implementar las acciones necesarias para llevar a cabo los canales de comunicación o interfaces de comunicación explicadas en el subcapítulo numerado con el 1.2, con esto se puede incentivar la participación de los ciudadanos en la base de la administración pública del país que es el municipio.

La participación ciudadana es uno de los ejes del desarrollo local, partiendo de formas de inclusión, consulta y movilización social con la finalidad de informar y ejercer influencia sobre las instituciones y políticas que afectan la vida de la comunidad. Mediante la relación participación-desarrollo se alimenta un proceso de aprendizaje continuo y dinámico donde se promueve la concertación así como la constitución de nuevos incentivos y espacios para la acción colectiva.<sup>30</sup>

Cuando se tiene una buena comunicación entre las autoridades municipales y los ciudadanos, el planteamiento de políticas públicas efectivas será continuo para el beneficio de la población de la demarcación. Es así, como se nutre un proceso de conocimiento de las partes, necesidades o tareas a concretar; entonces se obtiene buenos y mejores resultados, concluyendo con un desarrollo importante para el municipio. De esta manera se puede observar que la relación participación-desarrollo es vital para una política pública, solo así se podrá mejorar y tener espacios de vinculación y concreción de políticas públicas.

La participación ciudadana en el ámbito municipal para el desarrollo de políticas públicas se debe entender como un elemento primordial para una buena gestión de la administración del ayuntamiento.

Audiencia pública y consulta ciudadana o popular son de los instrumentos de participación ciudadana implementados en el municipio de Naucalpan de Juárez como se menciona en el reglamento publicado en 2012, al final del trienio de la alcaldesa Azucena Olivares Villagómez, 2009-2012. Por lo que enseguida se mencionará cuáles son los resultados obtenidos de estos instrumentos implementados en los años 2014 y 2015, últimos de la segunda administración

---

<sup>30</sup> Julissa Marlene Calderón Ivañez. *Op. Cit.* p. 53.

priista analizada del entonces presidente municipal David Sánchez Guevara y la presidente sustituta Claudia Oyoque Ortiz quien completo dicha gestión.

Como parte de nuestro eje rector de “Gobierno Ciudadano”, atendemos las peticiones de los ciudadanos en pro de quien las padece, y que además tiene el derecho de demandar su atención... Parte de nuestra labor es escuchar a los ciudadanos y atenderlos, lo que refleja una confianza hacia sus autoridades, mediante un proceso transparente y que promueve el respeto entre ambas partes. Mediante la Coordinación de Atención Ciudadana se ha logrado establecer un vínculo de relación directa entre este gobierno municipal y los ciudadanos, con el objetivo de escuchar y brindar asesoría a la ciudadanía naucalpense para el fortalecimiento de la relación Gobierno-Ciudadano.<sup>31</sup>

La existencia de una coordinación de atención ciudadana muestra la intención de abordar la participación de la ciudadanía en demandas o problemas que necesitan la escucha de las autoridades municipales, con ello se fortalecerá la relación con la sociedad naucalpense. Al atenderles y dar seguimiento a sus peticiones muestra una visión clara de pretender hacer bien las cosas.

A partir de esto, es cuando se tiene que ampliar dicha visión, el tener las audiencias, consultas o los diversos mecanismos implementados de participación ciudadana no solo deben sustentarse para vigilar o corregir situaciones dadas, sino para prevenir e implementar porque no decirlo, políticas públicas viables.

En el trienio 2012-2015, en el caso de las audiencias públicas (ver cuadro 4) se obtiene que tuvo un auge importante en el primer año. Desciende un poco los datos de audiencias para el segundo y en el tercer año de esta administración, la presidente sustituta no se ocupó mucho de estos instrumentos de participación ciudadana ya que los datos fueron muy bajos.

---

<sup>31</sup> Naucalpan de Juárez. (2014). “*Segundo Informe de Gobierno*”. p. 181. Documento recuperado de <http://www.ipomex.org.mx/ipo/portal/naucalpan/infoActividades.web> el 28 de noviembre de 2016.

#### Cuadro 4. Audiencias públicas en Naucalpan de Juárez.

Audiencias públicas municipales.	
Año	Número de Audiencias Públicas
2013	5057
2014	1903
2015	180

Fuente: Elaboración propia con información de los informes de gobierno de 2013,2014 y 2015 del municipio de Naucalpan de Juárez. <sup>32</sup>

Las cifras expuestas anteriormente detonan la enorme validez que se debe dar a la participación de la ciudadanía. Las audiencias públicas se implementaron a través de la oficina de Atención Ciudadana, en las cuales se puede observar una estadística importante para el año 2013, posteriormente desciende para el año siguiente y aún más para el último año de dicha administración donde fue casi nula la atención hacia las personas del municipio.

Ello demuestra como este tipo de instrumentos participativos en el municipio sirven para escuchar peticiones y quejas, proporcionar seguimiento a estas y solucionar la problemática expuesta. Lo que debería ir más allá, no solo dar solución, sino atender de raíz la situación como prevención, con el estudio e implementación de políticas públicas en el municipio.

Con mecanismos como las audiencias públicas ya se tiene un primer esbozo para lograr una política pública consensuada, pero es muy importante dar ese gran

---

<sup>32</sup> Naucalpan de Juárez. (2013). "Primer Informe de Gobierno". p. 221. Documento recuperado de <http://www.ipomex.org.mx/ipo/archivos/downloadAttach/222767.web;jsessionid=CA97951BB14083851A3ABBB8F2DCFEC1>. el 01 de diciembre de 2016.

Naucalpan de Juárez. (2014-2015). "Segundo y Tercer Informe de Gobierno". p. 181 y 16. Documento recuperado de <http://www.ipomex.org.mx/ipo/portal/naucalpan/infoActividades.web> el 28 de noviembre de 2016.

paso para conseguirlo; lo cual se puede observar en la segunda administración estudiada en el presente trabajo, se quedó corta, porque lejos de aprovechar y seguir por la vía ya trazada, se disminuyó el número de ciudadanos atendidos en las audiencias públicas.

La participación ciudadana se convierte en una exigencia generalizada de las sociedades por ser incluidas en el manejo de los asuntos públicos y ser tomadas en cuenta en el ejercicio de sus gobiernos.<sup>33</sup>

De esta manera se tiene que cada día se incrementa un sentimiento de la población por participar en asuntos concernientes y que afectan a todos los habitantes del municipio, de sus colonia; el ser incluidos en asuntos públicos para una mejor toma de decisiones por parte del gobierno local, logrando con ello una política social y un desarrollo generalizado.

De la participación ciudadana en el ámbito municipal se debe partir para el mejoramiento de la sociedad en un futuro y la planeación, organización, dirección, control y evaluación de políticas públicas pertinentes; pretendiendo como resultado mejores administraciones municipales, mejores resultados. Por ello incentivar o mejorar los instrumentos de participación ciudadana como las audiencias públicas, jornadas sociales atendidas, consultas y demás, es vital para Naucalpan de Juárez. Y porque no, en un periodo cercano, sentar un precedente para cualquier municipio de México.

---

<sup>33</sup> Pérez Ordaz, Angélica. *“Participación Ciudadana y Política Social en el ámbito municipal”*. p. 2. Documento recuperado de [http://www.uam.mx/difusion/casadeltiempo/08\\_iv\\_jun\\_2008/casa\\_del\\_tiempo\\_elV\\_num08\\_64\\_66.pdf](http://www.uam.mx/difusion/casadeltiempo/08_iv_jun_2008/casa_del_tiempo_elV_num08_64_66.pdf) el 10 de febrero de 2018.

## 2. DECISIONES GUBERNAMENTALES

A diario los titulares de la administración pública local deben tomar decisiones sobre acciones a desarrollar o simplemente imprevistos que se suscitan dentro de su ámbito de gobierno. Ante esta situación es conveniente darle una importancia mayor a las decisiones gubernamentales, como se toman y cuál es el proceso que conlleva a estas.

Hablar de las decisiones de gobierno, entonces implica realizar un análisis del contexto que rodea a los encargados de la administración local, mayor aún es necesario el entender de manera amplia los aspectos de la toma de decisiones, que es este proceso, los pasos y demás puntos importantes. A continuación se abordará estos aspectos para entender mejor como debe ser una buena toma de decisiones por parte del gobierno, tenerlo en cuenta para que esas correctas decisiones se transformen posteriormente en resultados óptimos.

### 2.1 Importancia de las decisiones de gobierno.

El estudio constante sobre el cómo se toman las decisiones, el entorno, tiempo, requerimientos y estructura, ayudan a mejores decisiones en situaciones posteriores. Por ello, si bien es cierto que una persona puede utilizar distintos estilos de decisiones en diferentes circunstancias<sup>34</sup>; la cuestión se presenta cuando esa persona o el administrador tienen otra situación y al decidir maneja otro método para concluir la situación dada, es decir, puede cambiar de proceso según las circunstancias. Lo importante aquí no es el nivel o tipo de decisión que se tome, sino bajo que contexto o situación, entonces, se estudie para poder analizar la toma de decisiones en los procesos siguientes.

En la administración pública local y en la vida diaria profesional o personal de cada uno de los titulares de ella, se toman decisiones, de hecho el actuar o no

---

<sup>34</sup> Davis, Duane. (2000). *“Investigación en Administración para la toma de decisiones”*. (5ª Ed.). México. International Thomson Editores. p. 4.

actuar implica ya una decisión, lo relevante es conocer cuál es la causa que conlleva a tal situación de hacer o no hacer, es decir, de la toma de decisiones.

“Con frecuencia, la necesidad de tomar decisiones parece ser la única constante de la acción administrativa; pues el proceso, el entorno, el individuo y la organización cambian constantemente”.<sup>35</sup>

Tal como ya se mencionó, las circunstancias de la toma de decisiones cambia, cada uno los administradores debe prepararse para hacer frente al contexto que se presenta en cada proceso decisorio, ya que la diversidad de las actividades de la administración es totalmente infinita.

La participación ciudadana al relacionarse directamente con el gobierno o con las diversas actividades de la administración, implica elementos como puede ser la organización de la misma sociedad para ser participe en tales acciones; la eficacia con que se va a trabajar, la mejora realizada y por su puesto una correctas decisiones.

Entonces, obtenemos que la toma de decisiones, se da cuando el gobierno acepta de manera incondicional lo decidido por los ciudadanos o solo puede tomarlo a manera de propuesta y llevarlo a los órganos gubernamentales como el cabildo para su valoración y consecuentemente decidir sobre el accionar. En la práctica se identifica alguna forma de procesamiento de las decisiones en órganos ciudadanos legales o creados, mixtos (ciudadanos y funcionarios) más complejos que una sencilla asamblea de comunidad.<sup>36</sup>

Así se establece que las propuestas de los ciudadanos se tienen presentes para su análisis, con ello se están tomando decisiones y estas son seguidas por las entidades establecidas para ello. Por lo tanto, se tendrá la eficacia, legitimidad de

---

<sup>35</sup> *Ibidem.* p. 4.

<sup>36</sup> Bazdresch Parada, Miguel. “Cambio Municipal y Participación Social” en Cabrero Mendoza, Enrique (Coordinador). (2007). *Políticas Públicas Municipales: Una Agenda en Construcción*. (1ª Ed.) México. CIDE-Miguel Angel Porrúa. p 79.

los funcionarios, la mejora funcional de la administración y de los programas gubernamentales llevados a cabo.

Para esto, tenemos que la toma de decisiones está presente en cada paso, momento o circunstancia de la vida de una persona. Tomando en consideración que las decisiones se presentan en todo instante y en el aspecto de la administración pública es vital para cada acción implementada con la sociedad. Es importante por estas razones conocer a fondo el proceso de la toma de decisiones y la definición del mismo.

La toma de decisiones es el proceso mediante el cual se realiza una elección entre las alternativas o formas para resolver diferentes situaciones de la vida, estas se pueden presentar en diferentes contextos: a nivel laboral, familiar, sentimental, empresarial, etc., es decir, en todo momento se toman decisiones, la diferencia entre cada una de estas es el proceso o la forma en la cual se llega a ellas. La toma de decisiones consiste, básicamente, en elegir una alternativa entre las disponibles, a los efectos de resolver un problema actual o potencial.<sup>37</sup>

Decidir a parte de ello significa e involucra un razonamiento para elegir la mejor opción, la mejor alternativa, porque muchas decisiones en la vida tienen relevancia menor, pero otras son de alta importancia y contienen implicaciones en el resto de la existencia de las personas, para con ello obtener resultados óptimos.

Con frecuencia se dice que las decisiones son como el motor principal de los negocios, de la administración pública, de la propia vida y en efecto, de la adecuada selección de alternativas depende en gran parte el éxito de cualquier sociedad. Porque una decisión no solo es elegir que hacer, también es como se va hacer, quien participara en las actividades y cuando se realizarán las acciones para resolver el problema, en el caso de la administración, atender propuestas e inconvenientes presentes en la población.

---

<sup>37</sup> Gutiérrez Díaz, Alejandro. "Toma de Decisiones". Documento recuperado de <http://www.aiu.edu/cursos/toma%20de%20decisiones/pdf%20leccion%201/leccion%201.pdf> el 02 de septiembre de 2014

La visión de la participación por parte del espacio gubernamental para tener mayor efectividad en los programas pensados del gobierno requiere de la toma de decisiones enfocada a la solución de problemas en conjunto con la sociedad; por esta razón es conveniente tener en cuenta los siguientes supuestos que apoyan a la participación de las personas y a partir de ello tomar las ventajas que conlleva para así seleccionar la mejor opción, es decir, la correcta toma de decisiones del contexto gubernamental a trabajar.

- a) Aprovechar el conocimiento de la comunidad, no solo sus necesidades;
- b) Invertir en la capacitación de la comunidad;
- c) Aprender de las experiencias exitosas y rescatar el conocimiento acumulado de esas experiencias;
- d) Apoyar la realización de una cierta experimentación social compleja, pues se trabaja con múltiples variables;
- e) Apertura al desarrollo de innovaciones;
- f) Una gran alianza sociopolítica en torno a la participación y toma de decisiones;
- g) Conciencia pública acerca de las ventajas de la participación;
- h) Hacer del desarrollo local una cuestión de agenda pública;
- i) Hacer lo necesario para tener una comunidad informada con detalles y transparencia.<sup>38</sup>

Se deben tomar en cuenta los puntos de arriba para comenzar el proceso de inclusión y trascender en asuntos de la administración en la toma de decisiones en co-participación con los ciudadanos. Al aprovechar no solo las necesidades, sino también el conocimiento, aptitudes; además de capacitar a la sociedad dar paso a fijarse en experiencias y lo bueno obtenido de ellas. Los ciudadanos apoyarán con su participación y al mismo tiempo se les informará de lo acontecido.

De esta manera, se tendrán mayores y mejores bases que soporten las decisiones tomadas a partir de ello, se manejarán los programas de gobierno con conciencia pública con lo cual la visión de la participación tomará fuerza entre las sociedades locales. Ahora es cuando se piensa en la construcción conjunta de una agenda pública y la aplicación de la interfaz de comunicación para complementar el proceso de la toma de decisiones.

---

<sup>38</sup> Miguel Bazdresch Parada. *Op. cit.* pp. 63-64.

Ahora bien, lo anterior nos lleva a concebir como es el proceso de toma de decisiones, en que se basa realmente y cuáles son los factores que pueden rodear o involucrarse en dicho proceso, para ello primero nos apoyamos en lo siguiente.

En el apoyo a la decisión política se elabora y se prepara la decisión. Para ello se establece una serie de elementos de juicio que determinan la viabilidad de la decisión; se recolecta y se procesa la información necesaria; se estudian las repercusiones económicas y sociales; se hacen previsiones sobre la ejecución y también se hacen previsiones sobre la ejecución de alto nivel o implementación.<sup>39</sup>

Es así como se presenta las opciones para decidir el camino correcto en el cual deambulara el programa de gobierno, con la información, repercusiones y previsiones de las consecuencias de las opciones implementadas. Se dice que lo citado arriba es parte del proceso, son elementos importantes para complementar las bases que sostengan las decisiones tomadas en cada etapa.

Para la toma de decisiones existen un gran número de técnicas, las cuales tienen ventajas unas sobre otras para casos particulares, pero en general todas ellas se basan en los mismos principios y se diferencian solo en algunos detalles de forma. Por supuesto que en la práctica no se puede olvidar nunca que las personas muchas veces no se ajustan a los modelos y determinan un proceso de toma de decisiones, teniendo en cuenta que cada persona afronta la resolución de problemas de una forma diferente, basada en su experiencia, así como su historia de aprendizaje. No quiere decir que decidir tomando en cuenta la experiencia sea erróneo, se tiene que incluir esta en el modelo o proceso decisorio.

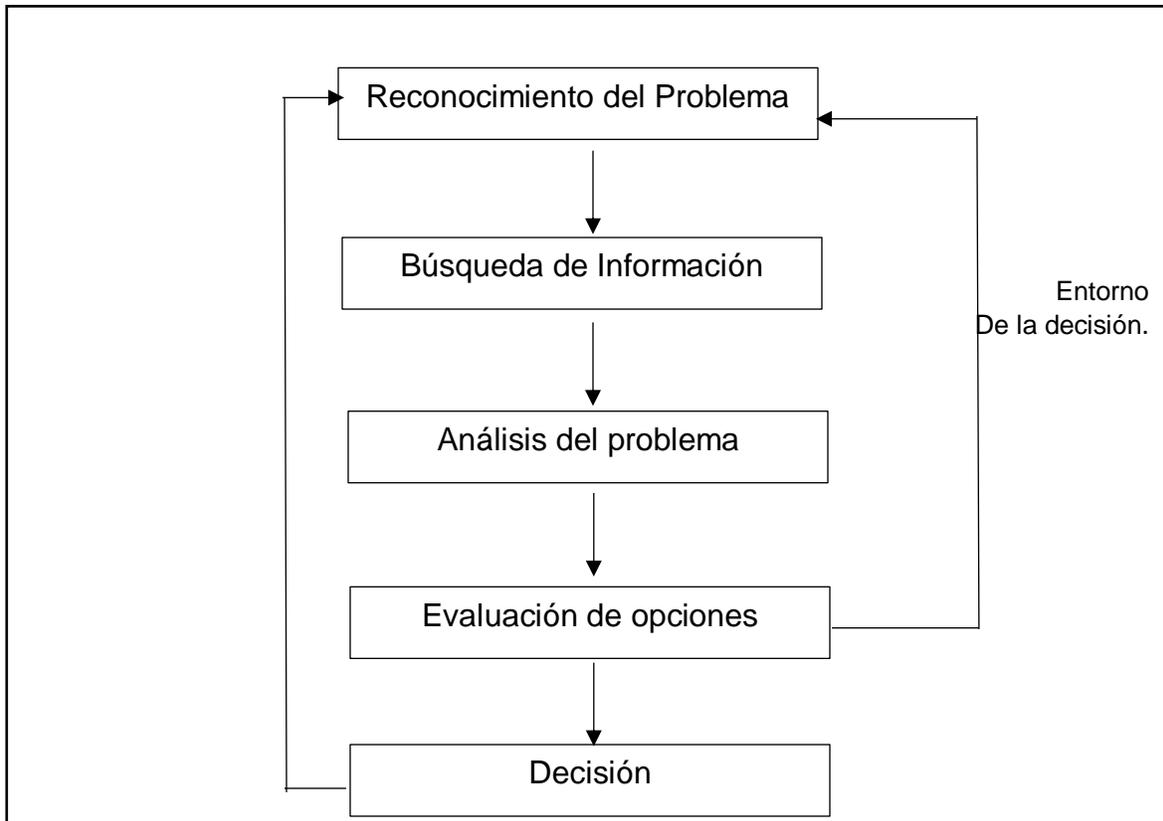
El proceso de toma de decisiones se divide en ciertas actividades relacionadas entre sí, su fin es conducir a una elección entre diferentes opciones. Entre las principales actividades o elementos en el proceso de la toma de decisiones es el reconocimiento y análisis de un problema, búsqueda de información, y por

---

<sup>39</sup> Arenilla Sáez, Manuel. (1992). El Apoyo a la Toma de Decisiones en la Administración. *“Revista de Estudios Políticos Nueva Época”*. IV (7). pp. 139-168.

último la evaluación de las alternativas interrelacionadas tal y como se visualiza en el siguiente esquema, número 2.

### Esquema 2. Entorno de la Decisión.



Fuente: Elaboración propia con información de Duane Davis. Op. cit. p.7.

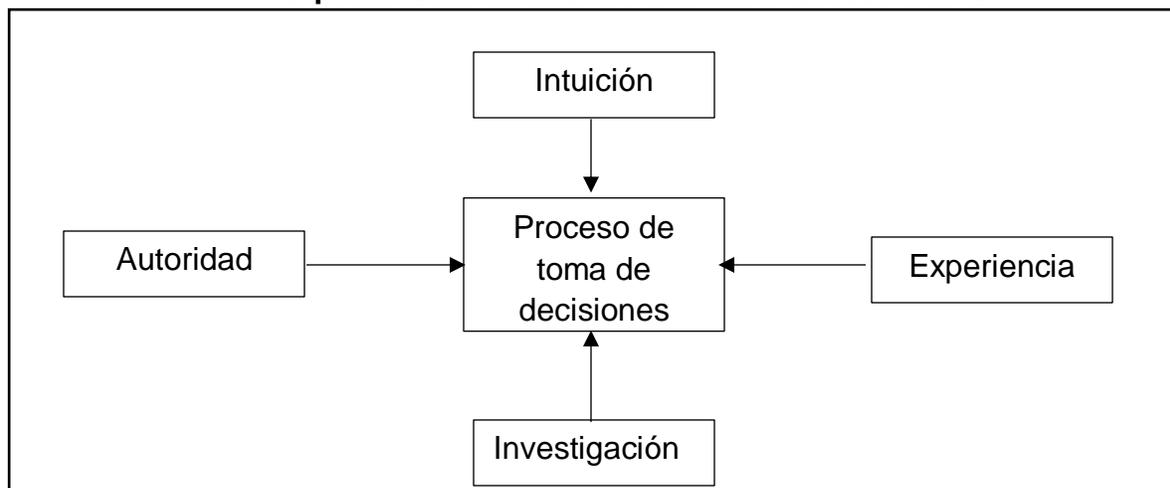
Como podemos observar para llegar a tomar una decisión es necesario visualizar la información, reconocer el problema para poder analizarlo y posteriormente de acuerdo a todo lo recabado llegar a la elección de la alternativa apta para que la decisión resuelva el problema principal.

Dentro de este entorno del proceso decisorio, se establece que se reduce a tomar decisiones con información de una variedad de fuentes, esta situación crea un sistema dinámico y abierto para concretar el esquema de decisión. Es necesario aclarar que al llegar a la elección final no quiere decir que será lo último o que será la solución definitiva, ya que la decisión a su vez, puede crear nuevas situaciones problemáticas que necesitarán atenderse, es decir, de acuerdo ya a la experiencia obtenida darle solución a estas nuevas circunstancias siguiendo el proceso. Los

problemas se presentan solos, se prevén y se reconocen con el paso del tiempo, estos se deben analizar de manera detallada para poder evaluar todas las opciones y así tomar la elección, la decisión adecuada. Pero el inconveniente es que para llegar al punto del análisis es necesario tener a la mano la información necesaria; la duda es como se puede recabar los elementos necesarios informativos, existen algunos métodos que los administradores locales recurren para dar el siguiente paso analítico y llegar al final del proceso, la decisión.

Los métodos que sirven para obtener información proporcionan al tomador de decisiones la información útil e importante con la cual llevar a cabo la labor de dirigir y elegir. Para que la información salga a flote en el proceso se necesita una autoridad: este tipo de información se obtiene de individuos con credibilidad que tienen cierta experiencia; la intuición, esta información es aceptada por quien toma la decisión porque parece ser válida; la investigación, se busca la información en distintos medios no frecuentemente utilizados y la experiencia, se basa en lo acumulado de acontecimientos pasados. Estos métodos se pueden visualizar mejor en el siguiente esquema, con relación al proceso de toma de decisiones.

**Esquema 3.Elementos de la toma de decisiones.**



Fuente: *Ibíd.* p. 12.

Tales métodos son los utilizados solo para recabar información del problema presentado. No existe alguna regla que diga cuál es el mejor método de obtención de los datos, sino que cada persona, todo administrador debe actuar con relación al

método más viable y donde visualice mayor agilidad, eficacia y veracidad de la información.

Sin embargo, el tener claro los pasos del proceso de toma de decisiones, los elementos que se deben tomar en cuenta para la integración de la participación de los ciudadanos, así como los métodos necesarios para encontrar información y llegar a la decisión; no es suficiente. Es importante analizar qué tipos o cuáles son los niveles de toma de decisiones presentados en una organización, trasladados estos al ámbito público local.

Un enfoque de la estructura de toma de decisiones en la organización es aquel que distingue entre los niveles decisorios tácticos, técnicos, estratégicos. Las decisiones estratégicas son aquellas que afectan la dirección general del programa a desarrollar; las decisiones tácticas se ocupan de la puesta en práctica de las extensas decisiones estratégicas, están orientadas a las operaciones, ya que pueden solucionar los problemas dentro de un marco de tiempo mucho más corto. Por último se encuentran las decisiones técnicas, las cuales son de naturaleza rutinaria y se relacionan con el control de tareas específicas, en estas se tiene un mayor control pero se tiene dependencia interna en cuestión de la información recabada.<sup>40</sup>

La clasificación de los niveles y tipos de decisiones sirve para resaltar diferencias importantes en las necesidades de información en la administración pública local; se observa que en cada momento existen decisiones, ahora es cuando volvemos a insistir en la importancia del tipo y forma en que se obtiene la información que inciden en la toma de decisiones.

Con el fin de tener una mejor perspectiva de la clasificación se presenta el siguiente cuadro (ver cuadro 5), tomando en cuenta lo dicho por Duane Davis acerca de la información y con los niveles mencionados líneas atrás.

---

<sup>40</sup> Alberto Enríquez Villacorta. Óp. cit. p. 101.

**Cuadro 5. Niveles decisorios.**

<b>Tipos de Decisiones</b>		
Nivel de Toma de decisiones.	Casos de la información necesaria.	Organización de planificación y control.
Estratégico	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Información externa.</li> <li>2. Información previsible (tendencias a largo plazo).</li> <li>3. Información “y si” simulada.</li> </ol>	Planificación- fuerte dependencia de información externa.
Táctico	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Información descriptiva-histórica.</li> <li>2. Información de desempeño-actualizada.</li> <li>3. Información previsible (a corto plazo).</li> </ol>	Mezcla de orientación de planificación/control.
Técnico	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Información descriptiva-histórica.</li> <li>2. Información de desempeño-actualizada.</li> </ol>	Control- fuerte dependencia en información interna.

Fuente: Elaboración propia con información de Duane Davis. *Op. cit.* p. 6.

En el nivel estratégico existe cierta dependencia de obtener información del medio externo y orientado a decisiones a largo plazo, en cambio las tácticas son de corto plazo con orientación más a nivel operativo, y las de nivel técnico que son

preparadas con mucha información generada dentro de la administración, de la organización o dependencia tratada.

Ciertamente con todo lo ya explicado, se concluye que la importancia de la correcta toma de decisiones dentro de la administración pública local es relevante para proyectar el desarrollo municipal, el trascender en los diferentes programas implementados, y a futuro por implementar. Todo en línea con la participación de los ciudadanos, saber cómo sacarle provecho a las necesidades y el conocimiento de las personas, para tomar en cuenta su posición y las propuestas con el fin de tener buenas decisiones.

Ahora el planteamiento de la importancia de la buena toma de decisiones y todo lo que ello implica debe verse reflejado en la planeación, implementación, además de la evaluación de los programas de gobierno.

## **2.2 Planeación, implementación y evaluación de los programas de gobierno.**

Una vez entendido todo lo referente al proceso de toma de decisiones, su definición, métodos, niveles y demás aspectos, lo cual nos da una perspectiva idónea del contexto que rodea a los administradores locales en las decisiones tomadas en relación a un programa de gobierno.

Por ello, en las siguientes líneas se analizara los procesos de planeación, como es la implementación y por último la evaluación de los programas de gobierno. Claro, todo en relación a las decisiones que se pueden presentar en cualquier momento para los administradores, así podríamos comenzar a establecer si es necesaria la participación ciudadana.

Las políticas públicas gubernamentales en su planeación se remontan a un análisis de las necesidades poblacionales de cada uno de los integrantes de la sociedad.

Generalmente las políticas públicas se definen desde el punto de vista de la decisión del gobierno, que opta o no por aplicar a cierto sector de una comunidad local. Ya que una política pública es aquello que el gobierno escoge hacer o no hacer, la política pública es: una práctica social y no un evento singular o aislado, ocasionado por la necesidad de reconciliar demandas conflictivas o, establecer incentivos de acción colectiva entre aquellos que comparten metas y objetivos.<sup>41</sup>

Una política pública o programa es la decisión gubernamental plasmada en la resolución de un problema en la comunidad; ahora bien, si una decisión a fin de cuentas no es llevada a cabo solo queda en la elaboración de la política pública y no en su verdadera implementación, es decir solo queda en la teoría. Siguiendo con esta línea, el gobierno tiene que dar solución a problemas que surjan en la sociedad a través de la política pública, y si opta por no dar solución entonces no cumple con su función primordial que es la de atender los problemas de la comunidad.<sup>42</sup>

De esta manera se percibe la noción de política pública o programa gubernamental como la decisión tomada por la administración local para dar solución a un problema de la sociedad; pero tal y como se dijo la política pública debe plasmarse y aplicarse de forma adecuada para que no se abandone la línea, solo se presente la teoría y hasta ahí. Por esta razón, es mejor comenzar correctamente desde la planeación hasta la evaluación.

En cuanto a la planeación es necesario prever los esfuerzos de coordinación que deben existir entre la administración pública, sociedad, y demás actores incluyentes en el proceso de elaboración de las políticas.

No es fácil poner en marcha una política pública ya que conlleva una metodología que puede ser flexible o estricta según la situación en la que está dada, es decir una planeación correcta. La creación de una política pública y su consecuente implementación no debe ser siempre para corregir una falla en la administración pública, sino para prevenir o tomar la decisión gubernamental para

---

<sup>41</sup> "Políticas Públicas en México". Documento recuperado de [www.tuobra.unam.mx/publicadas/040609095627.html](http://www.tuobra.unam.mx/publicadas/040609095627.html) el 16 de septiembre de 2014.

<sup>42</sup> *Ídem.*

satisfacer una demanda social. Siendo esto así, la elaboración de las políticas no es nada fácil, se trata de un procedimiento complicado:

1. “Identificar y definir los problemas.
2. Percibir la problemática actual o futura.
3. Seleccionar soluciones.
4. Establecer objetivos o metas.
5. Seleccionar los medios.
6. Implementarla.”<sup>43</sup>

Cada uno de los procesos anteriores abarca la elaboración de políticas públicas; desde una perspectiva particular se puede establecer que los primeros cinco pasos mencionados tienen que ver o se relacionan con la planeación de las políticas. Esto porque primero se debe identificar y definir los problemas que se van atender, solucionar o simplemente prever; posteriormente se percibe en forma actual y real la problemática ya identificada. Una vez teniendo lo anterior el siguiente paso de la planeación sería visualizar las posibles soluciones para con el problema, así como el establecer objetivos y metas del proceso; por último se vería los medios con los cuales se trabajaría en el paso siguiente de los programas o políticas, la implementación, el paso seis citado líneas arriba.

Entonces, lo que podemos rescatar de lo anterior es que los primeros cinco pasos se entrelazan y son parte de la planeación de los programas gubernamentales, esto para tener un diagnóstico claro y preciso de la problemática a tratar. Lo que se quiere dar a entender con ello, es en este momento cuando se comienzan a tomar decisiones, como ya se mencionó, el hacer o el no hacer ya implica una decisión y en la planeación es de suma importancia dicho paso, esto porque tiene implicaciones en el resto de la política. En la misma línea de planeación de los programas de gobierno se puede hablar acerca del establecimiento de una agenda de las políticas a desarrollar a nivel municipal.

---

<sup>43</sup> Ruiz Sánchez, Carlos. (2002). “*Manual para la Realización de Políticas Públicas*”. México. Plaza y Valdez. pp. 16, 20, 22, 24, 26.

Cuando se escribe sobre la planeación de la agenda de políticas públicas en el nivel municipal se debe dimensionar el modelo de análisis a una realidad local, por ello es necesario precisar ciertas características del escenario.

- 1) “la construcción de la agenda tiende a diferenciarse entre una agenda tradicional y una no tradicional de la acción municipal;
- 2) la conformación de redes de política tiende a ser más espontánea y volátil;
- 3) las etapas del proceso de política pública tienden a “compactarse” en el tiempo y en el espacio institucional y social”.<sup>44</sup>

Acotar en primer instancia todo al escenario local para así poder diferenciar la planeación de lo tradicional, luego es tarea del planificador tejer aquellos convenios con los cuales sea más fácil trabajar en la política del municipio y tratar con ello de mejorar las etapas de trabajo. Con lo anterior tenemos una perspectiva más amplia sobre cómo debe ser la elaboración de la agenda de políticas locales, y tomar en cuenta el gran trabajo de planeación que se tiene que realizar para llevar a cabo los programas.

De esta manera, desde la planeación de los programas de gobierno se debe tener ya la participación de la sociedad porque así obtendrán mejores resultados. Reiterando, desde este punto ya se están tomando decisiones, por lo cual se debe buscar incluir en la planeación ciertos criterios que le den mayor oportunidad de trascender a la política. Se puede mencionar la eficiencia ya que se busque plantear el máximo bienestar de las personas de acuerdo a lo aportado por los mismos ciudadanos, en otras palabras se prevé el costo-efectividad y/o costo-beneficio. Por otra parte, también se incluiría en los planes el llegar a la meta de que en el proceso hubo equidad, igualdad y justicia de la aplicación de las acciones programadas entre los ciudadanos; además de la libertad y expresión de ideas, todo con el fin de

---

<sup>44</sup> Cabrero Mendoza, Enrique (Coordinador). (2007). *“Políticas Públicas Municipales: Una Agenda en Construcción”*. (1ª Ed. ). México. CIDE-Miguel Angel Porrúa, pp. 26-27.

proporcionar sentido de pertenencia, orden, seguridad, al proceso de políticas públicas municipales.<sup>45</sup>

Es cierto que la planeación de políticas públicas implica diversas situaciones, no solo de actores, agentes; también el tomar en cuenta a la sociedad, prever criterios como los arriba mencionados, todo ello para realizar de la mejor manera posible el trabajo de un administrador local. Pero con que se tenga claro y presente la responsabilidad para con las personas, además de los elementos para poder construir la agenda será más fácil pasar a la implementación de dichas políticas públicas.

Ahora bien, referirse al proceso de las acciones y pasos establecidos en la planeación acerca de las políticas a desarrollar, es tomar decisiones para ejecutar tales planes, comenzando con ello este paso, donde se verá reflejado los esfuerzos de la administración municipal, así como el de la misma sociedad por observar y acompañar un crecimiento de la comunidad.

La investigación o la preparación de escenarios planeados, da al administrador en la toma de decisiones de manera simple información útil e importante, con la cual llevar a cabo su trabajo, es decir, la aplicabilidad de los programas de gobierno.

En el proceso de implementación tiene como medios importantes tres puntos como lo son la autoridad, siempre debe existir quien dirija y proponga o tenga iniciativa, esto a pesar de que se trabaja con la participación ciudadana; la experiencia y cierta intuición, con lo cual este tipo de información es aceptada por quien toma la decisión parece ser válida.<sup>46</sup>

Las decisiones tomadas en la implementación se basan en la autoridad, porque aunque exista participación, coordinación de los diferentes actores, siempre existe la figura de una autoridad, en este caso la administración municipal. Por otra

---

<sup>45</sup> Bardach Eugene. (1998). *“Los ocho pasos para el análisis de Políticas Públicas. Un manual para la práctica”*. (1ª Ed. ). México. Miguel Angel Porrua. pp. 39-41.

<sup>46</sup> Duane Davis. *Op. cit.* p. 11.

parte se mencionó también el tener cierta experiencia ya que se puede apoyar en lo bueno y malo del aprendizaje obtenido. Con ello se da paso a la intuición porque con la experiencia el administrador tiene la capacidad de imaginarse los escenarios futuros, por ende la toma de decisión correcta y la concreción de la política de forma adecuada.

A veces, el objetivo final de la planeación e implementación no es llegar a recomendaciones, intercambio de valores, sino resultados óptimos para los administradores y la población, para lo cual el decisor debe hacer una elección bien estructurada.

Este momento se relaciona en demasía con la toma de decisiones sobre el análisis hecho de las circunstancias, también se sabe de acuerdo a la previsión o la intuición que se presentaran inconvenientes, baches, problemas los cuales a pesar de ellos el administrador debe sortearlos y decidir.

Decida, entonces que hacer, sobre las bases de su propio análisis. Si esto le parece difícil o problemático, quizá no haya dejado bastante clara la confrontación de costos o tal vez no haya hablado lo suficiente acerca de la probabilidad de que surjan o no problemas serios de implementación, la estimación de un costo fundamental aún es demasiado confusa e incierta o no se ha aproximado con el cuidado suficiente la elasticidad de alguna demanda.<sup>47</sup>

De acuerdo a lo anterior, tenemos que si no se sabe realmente tomar elecciones, entonces no se dejó en claro lo bueno y malo de las acciones en la implementación, costos y limitaciones. Lo que es lo mismo a una mala planeación así como mala construcción de la agenda de las políticas, con lo cual es necesario realizar estrategias emergentes para que la implementación siga un curso adecuado para obtener los resultados planeados.

Cuando se habla de implementación de políticas públicas, se refiere a que está inmerso dos pasos en este proceso: la dirección y control, cuando se llevan a

---

<sup>47</sup> Eugene Bardach, *Op. Cit.* p 67.

cabo debe existir quien dirija el procedimiento, la administración pública municipal y quien supervise lo realizado, es recomendable que este recaiga en la misma figura de la dirección.

Una vez pasado por todo el proceso de toma de decisiones en las etapas importantes de formulación de programas de gobierno, la planeación e implementación de los mismos. Se llega al análisis de la evaluación de los programas aplicados en el ámbito municipal, aquí la administración debe ser consciente de lo ya hecho, errores y aciertos, para tomarlo en cuenta en políticas a realizar posteriormente.

Bien es conocido que la inmersión de la participación de los ciudadanos en la elaboración de programas gubernamentales no tiene mucho tiempo de aceptarse e implementarse a nivel local. Entonces ahora es tarea de que este fenómeno se distribuya constantemente y, aun mejor que municipios como Naucalpan de Juárez tomen iniciativas no solo para incluir la participación, sino incentivar una prueba de fuego, el que los ciudadanos realicen la evaluación de las políticas de participación pública. Esto, sin duda es un reto mayúsculo, porque sería un factor a favor del gobierno local.

Una evaluación que está concebida para apoyar decisiones, necesita realizarse en contacto directo con los que toman decisiones. Estos deben involucrarse en establecer términos de referencia y necesitan ser informados durante el proceso de evaluación una vez que esta se lleve a cabo. Se puede contratar a un equipo externo de evaluación más por la conveniencia de tener una comparativa que por la legitimidad de su resultado.<sup>48</sup>

Efectivamente, es relevante el dar a conocer las evaluaciones del proceso, recursos, transparencia, y tal como se dice, puede realizarse mediante organizaciones externas las cuales medirán el nivel de productividad con lo cual daría mayor legitimidad al resultado en caso de ser positivo para con los ciudadanos del municipio. Independientemente de ello, lo más importante es la opinión de la población con respecto a los logros, resultados, beneficios obtenidos. Sería una

---

<sup>48</sup> Burgos, María José (Traductor), (2008). *“Evaluación de la participación pública en la elaboración de políticas públicas”*. (1ª ed.). México. INAP. p. 52.

gran opción el que la evaluación la realizara la propia población; entonces de acuerdo a lo dicho tenemos que la evaluación de las políticas puede ser con agentes externos, la propia institución puede realizarla, es decir, de manera interna y claro la hecha por la población.

Entonces la propuesta es realizar una evaluación participativa, donde a todos sus representantes e involucrados se les preguntaría sobre qué valor le dan a la política. Además, la evaluación participativa requiere que todos los grupos de interés se encuentren involucrados no solo en la planeación o formulación, implementación, también en la evaluación de forma activa de todo el programa. La participación va inmersa en todo el proceso, hasta la evaluación de lo implementado e incluso sería importante realizar una retroalimentación para futuros proyectos de trabajo con la sociedad.

Para tener mejor visión de cómo vendrían los tipos de evaluaciones ya mencionadas a los programas de gobierno, es necesario tomar en cuenta ventajas y desventajas de cada una de ellas. A continuación (ver cuadro 6), se puede observar los pros y contras de la evaluación interna, externa y participativa, con el fin de tener una perspectiva de lo que implica cada una de ellas.

**Cuadro 6. Ventajas y desventajas de los tipos de evaluación.**

<b>Ventajas</b>	<b>Tipo de Evaluación</b>	<b>Desventajas</b>
Información completa, Conocimiento máximo, Aplicación de lo aprendido.	<b><i>Evaluación interna</i></b>	Competencia limitada, Evita temas difíciles.
Competencia, Legitimidad, Rapidez, Nuevas perspectivas.	<b><i>Evaluación externa</i></b>	Información incompleta, Conocimiento mínimo, Diseminación lenta, Impacto limitado.
Aprendizaje mutuo, Lecciones aplicadas.	<b><i>Evaluación participativa</i></b>	Baja competencia Lentitud.

Fuente: Elaboración propia con información de María José Burgos (Traductor). p. 17.

Una vez teniendo las consideraciones de ventajas y desventajas de los tres tipos de evaluación de políticas públicas, es necesario tomarse el tiempo justo para saber cuál es la más viable al tener en cuenta todos los elementos implicados, tiempo, presupuesto, personal, etc. Todo el análisis acerca de la evaluación participativa, cabe recordar que se realizó dentro de la planeación de la política de participación pública.

Los gobiernos municipales deben tener presente todo lo dicho de la planeación, implementación y evaluación; tres grandes etapas de todo el proceso de elaboración de la agenda de programas gubernamentales. Ello con el fin de tener mejor proyección de los planes a desarrollar en la administración.

“Los gobiernos municipales hacen mejor lo que tienen que hacer cuando invitan o aceptan la participación, presencia e intervención de los ciudadanos en los procesos necesarios para realizar sus funciones”.<sup>49</sup>

A partir de lo dicho acerca de la importancia de la toma de decisiones por parte del gobierno municipal en la formulación, implementación y evaluación de los programas gubernamentales o las políticas de participación ciudadana municipales.

Se tiene, y con esto se concluye, que el gobierno municipal realiza de la forma que sea sus funciones, a veces sin tener un proyecto o programa claro en el cual guiarse, pero realmente saldrían de mejor manera si las lleva a cabo con el involucramiento de la población; reiterando así la relevancia de tomar decisiones conjuntas e invitar a todos los grupos de interés a participar y desarrollar más, mejores y programas de gobierno de calidad.

La evaluación que pueda tener la población acerca del desempeño de los funcionarios municipales en la elaboración e implementación de las políticas, es de suma importancia. Por ello es importante dejar en claro que puede medir la evaluación participativa.

---

<sup>49</sup> Miguel Bazdresch Parada. *Op. cit.* p. 79.

Una evaluación puede evaluar un proyecto, un programa gubernamental, una organización, incluso el entusiasmo, una política, o simplemente objetos. Lo que se busca con la evaluación dentro de un programa de gobierno es saber si se alcanzó el nivel óptimo o los objetivos deseados y planteados en un principio.<sup>50</sup>

Como se describió arriba, lo que pretende la evaluación puede ser observar cual es el resultado de las acciones de una organización, política, partido, etc. Es decir puede medir el impacto de cualquier situación, lo importante es mencionar que la evaluación participativa tiende a dar a conocer los resultados del programa municipal ejecutado. Aunque se piense que con la evaluación participativa se puede tener una baja competencia o perder tiempo, es necesario recordar, el tomar las competencias y capacitar a la sociedad, así se lograra agilizar el proceso de evaluación. Otra situación seria acordar con la población, el realizar la evaluación de la ejecución de los programas con agentes externos independientes, lo importante es estar de acuerdo en beneficio de todos.

Esto para tener una perspectiva de lo hecho, lo que se logró y pretende hacer hacia el futuro; pero lo relevante es conocer los puntos buenos, así como los aspectos negativos sucedidos para fortalecer las acciones de políticas posteriores a implementar en el municipio.

También, para concluir es importante destacar que una evaluación está concebida para apoyar decisiones y necesita realizarse en contacto directo con quien toma las decisiones. Entonces, todo debe estar vinculado, planeación, implementación, evaluación; con la población, grupos de interés y los decisores de la administración pública municipal.

### **2.3 Impacto de las decisiones gubernamentales en los programas de gobierno.**

Contando con los aspectos fundamentales de la toma de decisiones y los programas de gobierno con la participación de los ciudadanos (políticas públicas); es importante analizar cuál es el impacto de las decisiones gubernamentales en los programas de gobierno, es decir, si estas son buenas o no y como inciden en el

---

<sup>50</sup> María José Burgos. *Op. cit.* p. 48.

desarrollo del proceso de planeación, implementación, además del control o evaluación de las políticas de participación pública.

Primero, es meritorio destacar que el fin de las políticas públicas es la resolución de problemas públicos, participando aspectos técnicos y políticos de los diferentes grupos de interés. Entonces tenemos un proceso en el que se interrelacionan las iniciativas de organizaciones sociales y las de instancias gubernamentales, las cuales tratan de responder a las expectativas de forma racional, con legalidad y eficiencia de los gobiernos y la sociedad, sin necesidad de comprometerse con algo en específico de la acción gubernamental.<sup>51</sup>

De lo anterior destacamos el fin principal de las políticas, la resolución de problemas, donde se entrelazan las diferentes iniciativas de los actores involucrados en el proceso. Lo cual conlleva la participación de los ciudadanos, y en todo el desarrollo la toma de decisiones de los gobiernos.

Para poder llegar a la solución de los problemas públicos implica la elección de mejores alternativas tomando en cuenta las circunstancias que se perciben en el entorno. Entre los elementos presentes en cualquier planeación de programas gubernamentales son la racionalidad, es decir, elegir inteligentemente con un razonamiento lógico; debe contener libertad y lógica, teniendo apertura de las decisiones pero tomando en cuenta lo razonable y lógico, acciones con sentido común, que no rebasan atribuciones o recursos, así como lineamientos de los municipios.

De esta manera, la implementación de políticas la impacta de manera plural, estratégica y objetiva la toma de decisiones públicas, las cuales se toman para alcanzar los objetivos que la sociedad se ha propuesto, a través de ello el gobierno toma el poder político para cumplir con actividades administrativas. Por ello es necesario entender el concepto u objetivos de la decisión pública, es aquella que toma el poder público de acuerdo a sus proyecciones gubernamentales, con sus

---

<sup>51</sup> Aguilar Villanueva, Luis F. (2000). *“El estudio de las políticas públicas”*. (3ª Ed.). México. Miguel Ángel Porrúa. p. 72.

procedimientos, reglamentos y propias responsabilidades de los actos a realizar. El destinatario de la decisión pública es la sociedad o nación y no existe un criterio único que condicione la orientación última de las decisiones, tal y como sucede en el ámbito privado, en las iniciativas o decisiones privadas.<sup>52</sup>

De acuerdo a los planes de gobierno se toman las decisiones públicas correspondientes para dar respuesta a problemáticas de la sociedad, como también ya se mencionó anteriormente, donde se daría resultados a la población, quien funge como receptor o destinatario. En el ámbito público se tiene que lidiar con una disyuntiva, el poder público se enfrenta a saber cómo conciliar los intereses de los diferentes grupos que participan en una sociedad abierta y plural, ante esto el comprender las diferentes actividades que conlleva las decisiones es difícil, por lo que necesita comprensión de la situación.

Todo ello implica enormidades responsabilidades para los administradores locales, ya que tienen en su poder decisorio la aplicación, suspensión o no de políticas públicas. El hacer o no hacer, ejercicio o no ejercicio de presupuestos y demás aspectos fundamentales que se presentan día con día en la administración municipal y en la vida diaria.

Si bien es cierto, que se tiene la perspectiva de la incidencia de las decisiones públicas en los diferentes programas locales de gobierno de muchos tipos, pero la primera interpretación o función de la decisión es permitir que la personas o actor de la política actué.

Actuar en el sentido de generar, moverse, implementar acciones para la ejecución de lo planeado y programado en las políticas. Para una vez de haber actuado y tomado la iniciativa, elegido la primer decisión, se debe monitorear los siguientes pasos con el propósito de cumplir con los fines ya de por mas mencionados y tan presentes en la mentalidad de los dirigentes de los municipios, de las administraciones en general.

---

<sup>52</sup> Curzio, Leonardo. "Toma de Decisiones". En Miklos, Tomás (Coordinador), (2008). *"Las Decisiones Políticas. De la planeación a la acción"*. (3ª Ed.). México. Siglo XXI Editores – IFE. p. 162.

Siempre es importante tener presente y elemental tomar en cuenta dos acepciones acerca de la toma de decisiones; primero, el actuar e implementar acciones del programa sean bajo consenso; segundo, las incidencias de las decisiones sean realmente positivas.

- a) Legitimar la decisión como la única viable o posible.
- b) Descargar la responsabilidad de actos decisivos a los gobiernos.<sup>53</sup>

Es decir, no únicamente es el elegir por elegir, sino tomar en consideración como hacer posible la legitimación de la decisión y de las acciones que se están llevando a cabo. Además de asumir lo que se realiza así como las consecuencias emanadas de dichas decisiones, esto con el objetivo de generar consenso y aceptación entre todos los actores.

La acción de tomar una decisión en el nivel local será una acción planeada, en donde los problemas estratégicos ocupan el centro del monitoreo, de las preocupaciones, pero al mismo tiempo se buscara de manera participativa la elección de la alternativa mejor o más viable para la solución, control y evaluación del conflicto presentado.

Pero además de tratar de legitimar las acciones, de involucrar la participación de los ciudadanos en la toma de decisiones de planeación, implementación y evaluación de las políticas públicas; se necesita una retroalimentación de quien recibe las acciones de las políticas para que el Estado pueda dar avance en el acercamiento con la población, así como buen reconocimiento de los programas de participación pública.

Ante el avance del Estado sobre una sociedad civil replegada y desmovilizada, las políticas que se aplican bien pueden afectar los intereses de sus destinatarios y sin embargo, habrá escasa contestación o acción organizada de los mismos. Sin el feedback del receptor, el Estado no puede conocer los alcances de sus políticas, y si estas están resolviendo los propósitos para los cuales fueron

---

<sup>53</sup> *Ibidem.* p. 150.

creadas; en tal circunstancia la acción del gobierno deja de ser un mecanismo de legitimación eficaz.<sup>54</sup>

Al recibir el gobierno la retroalimentación, puede visualizar los resultados o el alcance de la implementación de sus políticas. Además, así se puede observar de manera clara el impacto de la toma de decisiones en las acciones de los programas de gobierno llevados a cabo en una comunidad.

Con ello se da un acercamiento del ciudadano a las instituciones gubernamentales, lo cual apoya el planteamiento de políticas públicas en conjunto. De esta manera en un régimen donde hay apertura y se promueven prácticas democráticas, por lo tanto da paso al acceso de mayor participación de los ciudadanos.

La toma de decisiones tiene diversos factores que estructuran o modifican el curso de acción; uno de ellos es el factor ideológico, el cual determina las actividades de acuerdo al pensamiento y creencias de los administradores quienes además constituyen los hacedores de políticas públicas.

En el análisis de políticas públicas la tendencia reside en uniformar los problemas y homologar las políticas para resolverlos. El gobierno mexicano, pudo operar de esta manera porque contaba con una red de organizaciones sociales y políticas cautivas, además disponía de medios para controlar el flujo de las diversas demandas y conformarlas selectivamente en un mismo formato, de acuerdo al interés de los gobernantes.<sup>55</sup>

En el proceso de análisis de las políticas de participación pública se visualiza como es el proceso para resolver los problemas, como opera el gobierno y los medios que utilizan los administradores en controlar, dar prioridad y solucionar las demandas sociales. Podíamos agregar a los medios que siguen en el proceso de

---

<sup>54</sup> Flores Orendain, María Elena. (Coordinadora), (2012). *Políticas Públicas en México. Régimen político, finanzas y políticas sectoriales*. (1ª Ed.). México. Universidad Autónoma Metropolitana. p. 23.

<sup>55</sup> *Ibidem*. p. 24.

enmienda de los problemas, la toma de decisiones, complementando así lo citado anteriormente.

Siempre la decisión proporciona instrumentos o modelos que constituyen un conjunto de variables y relaciones en función del reflejo de la preferencia del responsable de la decisión. Ya mencionamos también líneas atrás, la ideología, aspecto que impacta la elección de la mejor decisión y por lo tanto de los programas de gobierno.

Ante esto la decisión se sitúa en una problemática de elegir entre muchas opciones, destaquemos tres de ellas; la primera puede ser que el administrador decida en favor de una sola acción, la segunda es decidir o elegir todas aquellas que son buenas y rechazar todas las que son malas, y por último decidir o inclinarse ante la clasificación de acciones suficientemente interesantes, para la aplicación de políticas. Cualquiera que sea el problema, se debe tomar en consideración objetivamente los diversos puntos de vista diferentes en función de los objetivos planteados previamente.<sup>56</sup>

Con lo anterior tenemos entonces que las decisiones públicas tienen demasiada incidencia en el tomador o responsable de los programas gubernamentales. Por ello las decisiones se deben compartir para obtener puntos de vista diferentes y tomarlos en consideración, por lo que se dice, las decisiones públicas no pueden ser elementos aislados, debe tenerse en consideración el entorno social y político cambiante, lo cual influye también en el proceso de toma de decisiones.

El análisis de las situaciones requiere realizar unas elecciones, lo que obliga a considerar las dimensiones y/o características que pueden tener las consecuencias de dichas acciones. Es decir, el impacto de la toma de decisiones en los programas de gobierno y por consiguiente se ve reflejado en el desarrollo de

---

<sup>56</sup> Godet, Michel. (1995). *“De la anticipación a la acción: Manual de prospectiva y estrategia”*. Colombia. Alfaomega Marcombo. p. 303.

la comunidad, de ahí la satisfacción de la población o el enojo, exigencia y reclamo por resultados breves y adecuados.

Las consecuencias de las diversas acciones suelen parecer vagas, embrolladas y mal diferenciadas.

Aun excluyendo las dificultades derivadas de su multiplicidad, el análisis encuentra también otros obstáculos debidos a cuatro razones principales:

- a) Las consecuencias que hay que conocer necesitan a veces unas investigaciones largas y costosas.
- b) Las consecuencias adolecen con gran frecuencia de una incertidumbre más o menos probable.
- c) Las consecuencias están estrechamente ligadas a acciones ajenas.
- d) Las consecuencias no son mensurables y exigen unas estimaciones de carácter cualitativo.<sup>57</sup>

Ahí una explicación del impacto de la correcta toma de decisiones en los diferentes programas de gobierno. La incidencia o consecuencias se prevén en cada proyecto, pero existen situaciones que cambian el contexto y por tanto las consecuencias cambian, esto último se resume útilmente en la cita arriba descrita. Las consecuencias siempre se presentan con incertidumbre y en muchas ocasiones son ajenas a las decisiones iniciales.

De esta manera, las consecuencias tienen modalidades de comprensión sobre las diversas acciones, que dependen de la naturaleza y de la importancia de las dificultades presentadas durante, después y de manera prospectiva de la aplicación de una política local. En un proceso de gobierno, el gran momento de la decisión o aspecto privilegiado es el que fragmenta al debate público y la operación propiamente dicha del aparato gubernamental.

Los procesos de decisión implican primero la selección de entre las diferentes políticas o programas que mejor se ajusten a los objetivos o metas perseguidos de

---

<sup>57</sup> *Ibídem.* p. 305.

acuerdo a los criterios establecidos en la planeación de la misma política o programa gubernamental.<sup>58</sup>

Ahora bien, los modelos con los cuales se toman decisiones en las políticas públicas locales, de manera visible tienen mucha influencia sobre los administradores quienes realizan la planeación de los distintos programas. Tomando en consideración solo un factor o criterio, tenemos dos tipos.

Un primer modelo de toma de decisiones, es el análisis del excedente de la productividad, el cual analiza precisamente lo anterior; además de la productividad de una organización y la forma en cómo se distribuye entre los grupos de interés, este modelo toma en cuenta el criterio de buenos resultados con la asignación de recursos financieros o materiales. Es decir, hace énfasis en los términos de costo-beneficios.

Como un segundo método tenemos el modelo llamado balance social, en este proceso se trata de buscar la evaluación del impacto social al interior del gobierno (administración local), y al exterior (sociedad) de toda actividad pública del organismo encargado de la política.<sup>59</sup>

También, analizamos los llamados modelos multicriterio que viene a cubrir los vacíos de los métodos anteriores que solo se basan en considerar los efectos de un solo proceso o criterio.

Los principales rasgos característicos de los métodos multicriterio decisorios son los siguientes:

- Consideran objetivos múltiples.
- Se tratan de aproximaciones a priori.
- Jerarquizan y ponderan de manera diferenciada las alternativas.
- Minimizan los costos.
- Maximizan los impactos positivos que se quieran perseguir.
- Se atribuye a cada variable una puntuación especial en escala predeterminada,

---

<sup>58</sup> Leonardo Curzio. *Op. cit.* p. 148.

<sup>59</sup> *Ibídem.* p. 200

- No se califican por un criterio único, consideran el promedio o los requisitos básicos que debe satisfacer el curso de acción que se elija.
- Este tipo de métodos distingue entre propuestas aceptables o no aceptables.<sup>60</sup>

Así es como nos proporciona información para saber cómo tomar mejores decisiones con respecto a los programas de gobierno. Los multicriterio buscan establecer parámetros para conocer qué propuestas decisorias son buenas y cuáles no, se fija en los objetivos, en los diferentes criterios.

En resumen, tratan de tomar en cuenta los aspectos mayormente posibles para tenerlos en consideración para con el proceso decisorio en los programas de participación. Entonces con respecto a los modelos que influyen en los administradores, encargados de la toma de decisiones, consideran diferentes aspectos internos, externos, sociales, políticos y demás que implican llevar en cierta dirección los programas de gobierno.

Los modelos, las consecuencias de las decisiones, a donde va el Estado, adonde va el municipio, sobre sus alcances de las políticas, el análisis de las políticas desde la perspectiva de la legitimidad de la toma de decisiones y otros aspectos abordados demuestran como contiene implicaciones la elección de alternativas de solución, además del impacto obtenido en los programas o políticas llevados a cabo dentro de las diferentes localidades del municipio. Todo ello es de suma importancia considerarlo para cuando llegue el momento de la práctica se prevenga y recuerde lo hasta ahora analizado.

---

<sup>60</sup> *Ibidem.* pp. 200,201.

### **3. LA PARTICIPACIÓN CIUDADANA EN LAS DECISIONES DEL GOBIERNO.**

Las decisiones de la administración pública al aplicar los programas de gobierno son de vital importancia para el desarrollo de los mismos, así como los resultados a los problemas analizados. En los capítulos anteriores se ha construido una descripción de todo lo que implica la participación ciudadana, las decisiones del gobierno y las posibles soluciones; ahora, comenzaremos a realizar un análisis de la participación de los ciudadanos en la toma de decisiones de la administración pública municipal.

Primero se hará énfasis en pequeñas cuestiones de problemáticas que trae consigo la participación, esto con el fin de tomar en cuenta lo ya descrito de beneficios y ahora algunas desventajas, posteriormente cual es la implicación en la elección, así como los beneficios tanto para el gobierno como para la sociedad a la que va dirigida los programas gubernamentales.

#### **3.1 Problemática de la participación en el gobierno.**

En toda acción, en toda decisión existen muchas oportunidades, responsabilidades y mecanismos de aplicación de las políticas; ello implica tener visión de todo el entorno en que se desenvuelve, las ventajas y desventajas de las actividades a realizar. En esta ocasión se tratará esa perspectiva de las malas experiencias que lleva en algún rincón la participación de la sociedad, es importante aclarar que no por eso se generaliza lo negativo, todo lo contrario, es para tomar en cuenta estos puntos y fortalecer la inclusión de la participación ciudadana en la toma de decisiones.

La apertura de los gobiernos locales a la participación de los ciudadanos, es uno de los rasgos más representativos del cambio en el nivel local en México; así, de una administración municipal en la cual las decisiones se toman en forma unipersonal, se da paso a una decisión colegiada en temas públicos, se incorporan

actores relevantes de entre los habitantes y se forman nuevos mecanismos de gestión, estos serían algunos signos del cambio e inclusión de la participación ciudadana en el ámbito local en el país.<sup>61</sup>

De ahí, se deben comenzar a gestar los pequeños cambios a nivel local para establecer la participación de los habitantes del municipio en las políticas o programas del gobierno. También pasar del tránsito de la toma de decisiones totalitarias o desde el escritorio, ahora a la elección de alternativas de solución de manera grupal.

Las decisiones colectivas muestran una mejor construcción de las posibles soluciones a problemas públicos, se puede decir que en este tipo de decisiones se fijan los objetivos permanentes, por lo tanto tiene un mayor nivel de estabilidad ya que son producto del consenso de la población y ello implica seguimiento de las actividades del gobierno-sociedad, en este contexto es inmejorable la obtención de resultados para ambas partes.

El reclamo de los ciudadanos da paso a que el gobierno actualmente incluya la participación como eje fundamental en políticas orientadas para con la sociedad. Esto mismo lleva a dar mayor relevancia al proceso de toma de decisiones, lo cual anteriormente no tenía alta importancia.

La escasa relevancia otorgada al proceso de decisión gubernamental, se explica porque,..., el gobierno no era más que un operador de una lógica superior, que era la que realmente tomaba las decisiones.<sup>62</sup>

Ante la escasa preocupación del gobierno en aclarar, involucrar, y dar mejores resultados, así como de la población en no saber exigir buena rendición de cuentas y participación de los programas implementados por el gobierno, da pie a que en el pasado no se estudiara y diera relevancia a la toma de decisiones gubernamentales, ello una de las problemáticas de no saber ejercer la participación.

---

<sup>61</sup> Socorro Arzaluz Solano. *Op. cit.* pp. 161-196.

<sup>62</sup> Leonardo Curzio. *Op. cit.* p. 155.

Simplemente operaban como máquinas y decidían sin analizar o estudiar la situación.

Es esa la razón por la cual hoy día, es vital el análisis sobre cómo se elige las opciones de acción de las diferentes políticas locales a través de la inclusión de la participación de la población.

Más allá de incluir la participación ciudadana en la hechura de políticas locales sea negativo para la toma de decisiones del gobierno, se ha de resaltar cuales son algunos problemas o desviaciones que puede tener con respecto de ciertos grupos de interés mezclados entre los implicados en las políticas públicas.

En este contexto la representatividad y la propia participación pueden modificarse respecto al interés o respecto a quien está implicado en la política pública que está siendo puesta en marcha. Es así como la demanda y la necesidad (vigencia del derecho) complejizan y modifican la constitución del espacio sectorial, que si resuelve necesidades y no quita legitimidad al sistema, sino construye legitimidad en la política pública.<sup>63</sup>

En otras palabras, la participación demuestra que mejora el entorno de la aplicación de la política en el municipio, pero esta se puede ver orientada de acuerdo a grupos que ven involucrados sus intereses particulares en el programa implementado por la administración local. De esta manera nos referimos a que se institucionalice programas de participación, es decir, que las normas determinen el actuar para que no suceda lo mencionado de modificar la participación respecto a algunos implicados en el proceso.

Al relacionar las reglas o el derecho para la regulación de los mecanismos de participación y estos no se vean mermados por intereses particulares, es hablar de las relaciones socio estatales Gobierno-Ciudadanía descritas en el capítulo uno, es decir, ya una coparticipación en la construcción del proceso de planeación, implementación y evaluación de programas gubernamentales.

---

<sup>63</sup> Ernesto Isunza Vera y Alberto J. Olvera. *Óp. cit.* p. 269.

Siguiendo con la línea de la problemática participativa de los ciudadanos, ahora se presentara unos puntos que advierten la resistencia en el aumento de la calidad participativa. En estos puntos muchos gobiernos locales se apoyan para echar abajo proyectos participativos y aún más en Estados donde ni siquiera existe ley que institucionalice la participación ciudadana; en el caso de Naucalpan de Juárez, tal parece que al promulgar el reglamento de participación local tratan de hacer caso omiso a dichos puntos. Solo falta ver qué capacidad tienen de plasmar en acciones, dicha regulación.

La participación aumenta la lentitud en la toma de decisiones: se ha de consultar a más gente; han de aceptarse más puntos de vista; todo se hace largo y complicado.

La participación aumenta los costes en la toma de decisiones; todo proceso participativo implica costes de tiempo y recursos; dejar participar a la gente implica aceptar puntos de vista diferentes y por tanto modificaciones en proyectos y encarecimiento de costes.

La participación no incorpora valor añadido a la decisión; por mucho que participe la gente, esto no supone ningún tipo de mejora en el proceso decisional, ya que se trata de un tipo de participación de otras personas, carentes de conocimientos sobre la mayoría de los complicados temas analíticos que rodean las decisiones públicas.<sup>64</sup>

Los tres puntos anteriores nos presentan una parte de las desventajas que trae consigo el establecimiento de la participación pública con respecto a la toma de decisiones. En concreto nos dice que la participación aumenta todo tipo de costos en la toma de decisiones, a su vez aumenta el tiempo que puede tardar la elección de alternativas y en pocas ocasiones generan conocimientos positivos los cuales se puedan integrar para elevar la calidad de la toma de decisión, por lo tanto, mejores soluciones al programa social.

Con ello nace una pregunta, la participación ciudadana es un ¿problema o solución?; cuestión que para efectos de la presente investigación no es

---

<sup>64</sup> Font, Joan. (Coordinador). (2007). *"Ciudadanos y decisiones públicas"*. (1ª Ed.). España. Ariel Ciencia Política. p.37.

fundamental, únicamente se pretende demostrar que la inclusión de la participación en las decisiones de la administración municipal es positiva. Ahora bien, existen otras desventajas de la participación ciudadana en el gobierno, no son solo con relación a la toma de decisiones, sino se refieren a todo el proceso de generación de políticas públicas locales.

- La participación provoca un exceso de particularismos; abrir el proceso decisional a la gente implica aceptar una reciente particularización de la problemática que se debate, ya que cada uno de los participantes actúa en defensa de sus intereses particulares y se pierde, por tanto, el sentido de defensa de los intereses generales que ha de presidir toda decisión de los poderes públicos.
- La participación solo tiene en cuenta el corto plazo;... situar el debate en el corto plazo, impidiendo que se puedan contemplar perspectivas de medio y largo plazo... son beneficiosas para todos en una perspectiva más larga.
- La participación erosiona instituciones y partidos; los mecanismos representativos al margen de los canales democráticos tradicionales provocan un debilitamiento y una erosión de la legitimidad de la autoridad, de las instituciones representativas y de los partidos políticos, ya que implica una desconfianza de su capacitación de representación, defensa de los intereses generales y particulares.<sup>65</sup>

Los puntos anteriores son tres aspectos más que involucran a la participación como negativa para con la toma de decisiones en el proceso de formulación de las políticas de participación pública. Dichas situaciones tratan al proceso participativo como fácil de desviar de acuerdo a los intereses particulares, el corto plazo es lo que predomina, y no es que sea del todo malo, pero la más viable sería establecer políticas de mediano y largo tiempo. Además el último punto hace énfasis en que la participación de la sociedad hasta cierto momento provoca un debilitamiento de las instituciones públicas de la localidad a tratar.

---

<sup>65</sup> *Ídem.*

Una vez descrito las desventajas inmersas en la participación ciudadana, pero que salen a la luz cuando esta se institucionaliza en el programa de desarrollo municipal donde se plasman las diferentes políticas a realizar durante el año fiscal.

Es de alta relevancia aclarar que no por ello se debe dejar de inmiscuir a la población en la toma de decisiones, dichos aspectos negativos se presentan para fortalecer la participación de la sociedad. Para que esto suceda, es importante analizarlos, conocerlos y afrontarlos, para así tener mejor planeación de las políticas públicas.

De la misma manera, es hacer notar o examinar los diferentes tipos de ciudadanos que se presentan en el municipio; es decir, conocerlos para saber actuar y eliminar el particularismo de algunas personas, de borrar la apatía de quienes no quieren participar.

Otro argumento utilizado es precisamente la participación y los tipos de ciudadanos presentes en los procesos decisionales. Los distintos ciudadanos que se pueden distinguir en los programas son: los ciudadanos que no quieren participar, son aquellos que no desean implicarse realmente en el proceso complicado y fatigante.

Un segundo aspecto, cuando participan lo hacen de forma no constante, es decir, algunas veces sí y otras no participan, eso es una cuestión que se puede reprochar. Por ello, se dice que quienes participan son siempre los mismos, estas personas siempre estarán ahí y la participación existirá pero difícilmente tendrá incidencias para toda la comunidad. Por último los ciudadanos se movilizan y pretenden participar, muchas veces solo se representan a ellos mismos y a sus intereses.<sup>66</sup>

Ante esta situación, es necesario que el municipio promueva diferentes mecanismos de participación ciudadana interesantes para sus habitantes, evitando

---

<sup>66</sup> *Ibidem.* p. 38.

así lo descrito anteriormente; logrando personas conscientes de la importancia del involucramiento de todos los ciudadanos para beneficio de todos.

Todo lo analizado líneas atrás demuestran lo negativo que ven algunos expertos de las decisiones y participación pública; pero necesariamente es a consideración de los titulares del proyecto de política pública tanto los pros como los contra.

Bien es conocido que se realizan cambios para evitar inconvenientes y el debilitamiento de las instituciones; con la participación ciudadana se busca obtener mayores beneficios, así como mejores resultados de los programas y políticas de participación pública implementadas por el gobierno a través de la administración pública municipal.

Estos cambios orientados hacia una democracia participativa que ciudadaniza y hace del conocimiento de la opinión pública los procesos de definición y diseño de políticas, enfrentan siempre resistencias fuertes por parte de actores reales acostumbrados a una participación reducida y selecta, con grupos afines a los intereses de dichos actores, lo cual no los obliga a dar razón o rendición de cuentas a otros de las decisiones que se toman, o a revelar y someter a consideración los motivos por los cuales se favorece una determinada política pública y, con ello, un cierto proyecto y futuro de la sociedad.<sup>67</sup>

Ante las desventajas, inconvenientes, problemáticas, resistencias, intereses particulares y falta de optimismo con el apoyo de programas gubernamentales en la participación ciudadana. Es necesario demostrar el avance en la búsqueda y consolidación de la democracia, así como la invención o mejora de los nuevos mecanismos participativos que resuelvan la convivencia, información y comunicación del progreso de la toma de decisiones políticas.

---

<sup>67</sup> María Teresa Villareal Martínez. *Op. cit.* p. 38.

Los dos principales retos defendibles, los cuales se tienen que afrontar para demostrar que la participación en los programas de gobierno es viable y ayuda a mejorar el desarrollo municipal.

- Demostrar que participación y eficiencia no son conceptos contradictorios, sino que, cada vez más, son conceptos complementarios.
- Buscar y experimentar instrumentos, vías o mecanismos de participación que eviten, o como mínimo, reduzcan los riesgos existentes y minimicen los problemas señalados.<sup>68</sup>

Aspectos importantísimos que pueden contrarrestar los puntos negativos sobre el tiempo que tarda, la poca aportación, apatía y demás ideas descritas sobre la inclusión de la participación ciudadana. Que esta se puede complementar bien con otros mecanismos y la eficiencia también es posible con la ayuda de la participación de los ciudadanos.

Concluyendo, las desventajas de la participación son difíciles y se pueden enfrentar con una excelente planeación, implementación y evaluación de políticas públicas, así se puede reducir riesgos, diseñar nuevos mecanismos participativos que impulsen la correcta participación, logrando con ello la eficiencia del programa público.

Además de acompañar la implementación de los mecanismos de participación ciudadana en el municipio en la hechura de políticas públicas y la toma de decisiones con programas de concientización y/o educación de la sociedad. Esto para que toda la población tome en serio su participación; así se podrá llegar al fin último, la satisfacción y resultados adecuados para todos, el bien común.

Con ello también se combate, afronta o disminuye las desventajas ya analizadas de la inclusión de la participación de la sociedad. Entonces en lo sucesivo el tomar decisiones, el construir políticas públicas será mucho más fácil, porque ya se tiene menor número de aspectos de tardanza o negativos y

---

<sup>68</sup> Joan Font. *Op. cit.* p. 39.

ciudadanos conscientes de la importancia de su papel en la administración del municipio.

### **3.2 Impacto de la participación ciudadana en las decisiones de la administración pública municipal.**

Ahora bien, toda vez que se ha descrito algunas problemáticas o aspectos negativos vistos de la participación ciudadana, tanto en la sociedad como en el gobierno, siendo claros que son puntos para tomar en cuenta y evitar realizar malas prácticas de políticas públicas municipales. Es importante analizar como es el impacto de la participación ciudadana en la administración pública municipal, en sus decisiones y políticas públicas que pudiese desarrollar.

Primero, hay que mencionar él porque los encargados de la administración pública municipal deben realizar políticas de participación pública de acuerdo a un método de planeación definido, esto para obtener buenos resultados. Con ello se tendría positivo el impacto de la participación ciudadana en la toma de decisiones del gobierno municipal.

Es necesario diseñar políticas públicas con método definido porque se han creado programas que no atacan el origen de los problemas, a pesar de las buenas intenciones de los administradores, políticos, servidores públicos y sociedad civil. Muchos programas locales se crean a partir de ocurrencias que no generan los resultados esperados porque se diseñan sin método y con información muy poco certera.<sup>69</sup>

Todo ello para saber cómo tomar decisiones inteligentes, con el fin de transformar ideas en proyectos viables. La participación de los ciudadanos tiene cierta incidencia en esa transformación de pensamientos de la administración, por lo que es del conocimiento de la mayoría que la población ayuda en la toma de decisiones de los programas realizados con un método definido, es decir, tomando

---

<sup>69</sup> Julio Franco Corzo. *Op. cit.* p. 59.

en consideración los actores, causas del problema y toda la planeación de las acciones a implementar.

Para conocer bien, cuál es el impacto de la participación en los programas de gobierno, es relevante referirnos a la visión de las políticas públicas y que implicaciones puede tener estas. Lo importante es rescatar esa visión que tenían desde su origen en la década de los 50's a lo que Harold Lasswell denominó Policy Sciences; de acuerdo a ello es necesario tener presente tres puntos o preguntas para diseñar las políticas.

- 1) ¿Cómo tomar decisiones de gobierno más inteligentes?
- 2) ¿Cómo generar y mejorar la información para los funcionarios a cargo del diseño de políticas públicas?
- 3) ¿Cómo incorporar en el gobierno mayores niveles, dosis de ciencia y racionalidad?<sup>70</sup>

Los encargados de las decisiones de la administración pública municipal pueden responder a las tres cuestiones anteriormente citadas, con ello tomar en consideración el impacto de la incorporación de la sociedad en los programas del gobierno municipal.

La política instrumentada debe preguntarse primero, como hacerse de proyectos de transformación para la comunidad de manera inteligente. Después, como se puede generar, involucrar e informar a los funcionarios y ciudadanos encargados de la planeación de todo el programa. Posteriormente, saber cómo incorporar mecanismos que den mayor credibilidad a las acciones implementadas.

En los procedimientos de elaboración de políticas públicas, de acuerdo a sus primeras interpretaciones de origen, el gobierno local requiere de mayor conocimiento, mayores herramientas y mejores técnicas para la adecuada toma de decisiones. Así, se puede decir que una de esas herramientas incorporadas es la participación ciudadana, con la cual se origina mayor racionalidad en dicha toma de decisión que al paso del tiempo, mejorara a la comunidad.

---

<sup>70</sup> *Ibidem.* p. 75.

Pretender establecer el modo sobre cómo impacta la participación de la sociedad en las decisiones de la administración municipal, es establecer un rol de vinculación horizontal entre personas. El impacto de la participación ciudadana se orienta a vincular las acciones del municipio y de la sociedad civil dentro de una racionalidad tal que logre complementar, asociar e integrar los ámbitos privado con el público, para lograrlo se busca establecer mecanismos de espacios de cooperación entre las distintas organizaciones de la comunidad, escuelas, empresas y asociaciones establecidas en las diferentes localidades del municipio.<sup>71</sup>

En otras palabras, se busca promover espacios de ayuda entre los distintos actores y agentes inmersos en el desarrollo de políticas locales; con estos mecanismos de cooperación se construyen acciones-decisiones entre la administración pública municipal y la sociedad, lo cual se asocia a la participación ciudadana con el impacto obtenido al asegurar su inclusión en las decisiones de proyectos comunitarios en conjunto con el gobierno municipal.

De esta manera, la administración pública municipal debe procurar regular, controlar, coordinar, canalizar y hasta monopolizar las iniciativas de la sociedad civil.<sup>72</sup> Es decir, institucionalizar la participación de los ciudadanos para obtener mejores resultados en la implementación de programas de participación pública; con ello debe gestionar la correcta información en la coordinación de los actores, así como el entrenamiento de la sociedad local para agilizar el proceso de entrega de soluciones.

Con base en lo anterior, se puede afirmar que la participación ciudadana al formar parte de las decisiones de la administración, promueve la vinculación de las relaciones o acciones entre el gobierno y sociedad; así como el establecimiento de la meta de regular dichas acciones participativas, a nivel local y demás órdenes de gobierno que sea necesario.

---

<sup>71</sup> Camisassa, Elena. (2005). "Organizaciones de la Sociedad Civil: La democracia participativa en la sociedad urbano tradicional, Algunas dimensiones distintivas para el análisis organizacional". (1ª Ed.). Argentina. Editorial Brujas. p. 22.

<sup>72</sup> *Idem.*

### Cuadro 7. Atención Ciudadana.

<b>Ciudadanos Atendidos Enero - Agosto</b>							
Mes	Audiencia	E-mail	Gira Presidencial	Llamada	Twitter	Solicitud Documental	Total
Enero	143	60	65	253	18	126	665
Febrero	144	136	83	260	26	118	767
Marzo	130	97	87	245	14	120	693
Abril	192	98	63	239	19	84	695
Mayo	186	110	80	216	28	74	694
Junio	172	96	170	236	27	54	755
Julio	133	104	66	225	14	60	602
Agosto	166	96	70	237	13	103	685
Septiembre	150	103	69	221	20	110	673
Octubre	136	110	63	203	12	98	622
Noviembre	171	98	70	216	11	115	681
Diciembre	180	119	98	256	19	126	798
Gran Total							8330

Fuente: Segundo Informe de Gobierno del Municipio de Naucalpan de Juárez 2014. *Op. cit.* p. 181.

En el cuadro anterior se puede observar diferentes mecanismos de atención de la ciudadanía del municipio de Naucalpan de Juárez del año 2014 (ver cuadro 7), aunque el informe solo refleja información de ocho meses; pero el único año donde plasmaron la información de forma detallada como se muestra en el cuadro. Ahora refiriéndose a lo citado en líneas atrás sobre que la administración pública municipal debe regular, organizar, controlar y hasta monopolizar las propuestas o ideas de la sociedad; entonces, al tener diversos canales de comunicación como las audiencias, llamadas o incluso redes sociales; el gobierno municipal debe saber instrumentar las nuevas ideas para sacar provecho de cómo se ha dado y presenta la participación de la ciudadanía en el municipio.

Siguiendo en la misma línea, sobre cuál es el real impacto que tiene en las decisiones de la administración pública: la participación ciudadana. Es necesario establecer formas de organización pública para estructurar mejores condiciones que aseguren un desarrollo claro y transformador de la sociedad. La población bajo estos nuevos mecanismos de organización y su inclusión en la toma de decisiones, exigen o demandan por lo menos tres aspectos en cada programa por implementar en el municipio.

1. La eficiencia, que demanda el uso racional de los recursos.
2. La eficacia. Esto es funcionalidad y calidad del aparato público; es decir, que los procesos administrativos, respondan realmente a los objetivos.
3. La legitimidad, que comprende capacidad de respuesta de la organización ante un medio.<sup>73</sup>

Cuyo interés ahora, no es porque antes no se pudiese exigirlo, sino que en este momento la población es parte del proceso, tiene mayor información y es consciente de la racionalidad accionaria del programa.

---

<sup>73</sup> Montes de Oca Malvárez, Juan. (2011). "Nueva Gestión Pública en el proceso de modernización de la administración en México". (1ª Ed.). México. Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Estudios Superiores Acatlán. p. 179.

Eficacia, eficiencia y legitimidad o capacidad de respuestas son los tres elementos reclamados o dicho de otra manera, deberían existir en cada programa implementado por la administración pública. Además estos factores implican ciertos cambios en la estructura social, es decir, tener una organización administrativa, social y jurídica adecuada.

Determinar dichos aspectos es parte del proceso de institucionalización de la participación ciudadana. En este sentido, primero es el reconocimiento del interés e involucramiento de la población en la toma de decisiones, cuyo impacto recae en establecer normas que regulen dicha participación; con lo cual, a su vez la sociedad reclamara los tres factores mencionados. Los ciudadanos tendrán mejores perspectivas de lo que se está haciendo, ello de acuerdo a la toma de la mejor elección por parte del decisor, permitiendo el correcto funcionar de la política implementada.

Es así como los decisores, teniendo en su mentalidad la importancia de la participación de los ciudadanos, se ocupan de tomar aquellas decisiones que permiten el adecuado funcionamiento de la política seleccionada. Ya que sin un análisis previo, sin objetivos claros; los decisores tienen poco control de su entorno por lo que tienen que realizar análisis marginales a partir de alternativas mínimas, con eso seleccionar la política que ofrece un incremento de valor marginal respecto a las políticas que si conlleva un estudio del entorno minucioso, por lo tanto de mayor calidad.<sup>74</sup>

Pero para que los administradores titulares de la ejecución de las diferentes políticas entiendan la importancia de lo antes descrito, de lo relevante de un análisis exhaustivo del contexto y beneficios. No solo es necesario que la población se organice, colabore o participe en las decisiones de los programas gubernamentales y/o políticas públicas también aprenda a exigir sus derechos y fomentar en su ambiente una cultura de búsqueda de los beneficios de los miembros de la comunidad.

---

<sup>74</sup> Julio Franco Corzo. *Op. Cit.* p. 77.

Eso es a lo que se denomina el fortalecimiento de la sociedad civil, ello algo fundamental para la obtención de alternativas de solución viables y así se intente elevar la eficacia, eficiencia y efectividad de las políticas de participación pública en el municipio.

Para poder cambiar la espera de pocos resultados de administraciones locales tras administraciones y el accionar de manera pasiva del municipio, de políticos, de actores, funcionarios o de organizaciones supuestamente desinteresados y el impacto de la participación de los ciudadanos influya correctamente en la administración pública municipal; es importante emprender acciones del fortalecimiento de la sociedad, fomentar la defensa de los derechos propios, el trabajo en la consecución de los intereses colectivos.<sup>75</sup>

Porque de cierta manera una vez que se cubran los intereses de la comunidad, se verán constituidos los beneficios e intereses propios. La ciudadanía entonces comprenderá la importancia de su participación en la toma de decisiones conjuntamente con la administración pública municipal, además de la defensoría de sus derechos, intereses. De esta forma se puede decir que sus ideas se transforman en proyectos que deberán impulsar el desarrollo de la misma sociedad municipal.

Específicamente, para efectos de esta investigación, en el municipio de Naucalpan de Juárez se desarrollaron programas que incluyen acciones participativas de la ciudadanía, mejor dicho, políticas de vinculación y participación ciudadana; donde se visualiza la atención oportuna y efectiva de los reclamos sociales con el objetivo de medir el impacto dado de la participación en las políticas.

De acuerdo al Plan de Desarrollo Municipal del municipio naucalpense 2009-2012, establece primero la Política de Vinculación y Participación Ciudadana, Atención Oportuna y eficiente de las demandas ciudadanas.

La cual tiene como objetivo garantizar el derecho de la ciudadanía a expresar sus demandas y cumplir con la obligación municipal de brindar soluciones a las

---

<sup>75</sup> Elena Camisassa. *Op. cit.* p. 41.

diferentes problemáticas. Entre las líneas de acción del municipio se encuentran el establecer mecanismos de atención personalizada al ciudadano; así como el canalizar adecuadamente las peticiones ciudadanas a la dependencia correspondiente con el propósito de atenderlas oportunamente.<sup>76</sup>

Con ello podemos observar como es la planeación de las políticas municipales en Naucalpan, en el objetivo planteado de dicha política se establece el derecho de participar y expresar las demandas sociales, obteniendo así la obligación de cumplir de la administración local. Es decir, se visualiza la participación y rendición de cuentas, por ende, los resultados del gobierno local durante la gestión.

Otro programa donde se ve claramente el impacto que puede tener la participación de la sociedad es la denominada Política - Medición del impacto social de las políticas públicas.<sup>77</sup> Esta plantea mecanismos de evaluación del impacto social de proyectos comunitarios con la finalidad de obtener información útil para la toma de decisiones.

De esta manera, tenemos el impacto de la participación ciudadana en Naucalpan está presente en diferentes programas de participación pública implementados en el municipio. Al establecer una norma como el reglamento municipal de participación ciudadana promulgado en el año 2012, por lo que es necesario continuar con el diseño de programas para que la opinión y satisfacción de la población sea buena.

Es por eso que con la participación en la toma de decisiones de la administración municipal, por parte de los ciudadanos exijan por lo menos las dos acepciones siguientes en las acciones de políticas públicas, ya que son características fundamentales para el desarrollo del propio municipio.

---

<sup>76</sup> "Plan de Desarrollo Municipal Naucalpan de Juárez, 2009-2012". p. 110. Documento recuperado de [http://transparencia.naucalpan.gob.mx/pdf/15\\_2\\_173\\_Plan%20de%20Desarrollo%20Municipal%202009-2012.pdf](http://transparencia.naucalpan.gob.mx/pdf/15_2_173_Plan%20de%20Desarrollo%20Municipal%202009-2012.pdf) el 02 de octubre de 2015.

<sup>77</sup> *Ibidem* p. 110.

Las acciones de política pública tengan dos características fundamentales:

- 1) Buscar objetivos de interés o beneficio público; y
- 2) Ser resultado de un proceso de investigación que implica el uso de un método para asegurar que la decisión tomada es la mejor alternativa posible para resolver un determinado problema público.<sup>78</sup>

A medida que la población recalque sus exigencias en la planeación e implementación de los programas de gobierno a la administración municipal en turno, tendrán mejores resultados. El impacto que tiene la participación en las decisiones de la administración municipal tiene la importancia de promover, reclamar, apoyar y desarrollar mejores políticas.

Una de las acciones que debe buscar implementar o simplemente que el gobierno municipal tome en cuenta en el plan de desarrollo municipal al diseñar las diferentes políticas es que se construyan con objetivos comunes buscando el beneficio público; además donde se visualicen los resultados óptimos, utilizando el mejor método que implique un análisis detallado que le diga al decisor que ha tomado la mejor alternativa. De esta manera se puede medir de forma más simple cual es el nivel de participación en los programas de participación pública en Naucalpan y su toma de decisiones.

### **3.3 Mejora de la administración pública municipal con la participación ciudadana.**

En el presente apartado se analizara de manera crítica cual es el impacto o cuál podría ser la mejora en la administración pública municipal atendiendo a la inclusión de la participación de los ciudadanos. Esto se abordara de acuerdo a la perspectiva teórica de autores especialistas en el tema y, sobre cómo el gobierno municipal de

---

<sup>78</sup> Julio Franco Corzo. *Op. Cit.* p. 82.

Naucalpan planteó la forma de administrar los programas con la participación de la población.

La efectividad de los gobiernos municipales radica en la buena opinión que pudiesen tener los habitantes acerca de los resultados de acciones implementadas durante la gestión. Pero ahora, es materia de importante análisis que avances se ha tenido al incluir la participación en la elaboración de políticas públicas por parte de las autoridades municipales.

En materia de Administración Pública Municipal, la eficacia y eficiencia deben presentarse, tanto en la actividad administrativa, como en la organización que la desempeña. Dichos principios se traducen en la realización efectiva, con objetividad, de los aspectos que constituyen el bien común, fin del Estado. Exigen por una parte, la ponderación adecuada de las exigencias sociales y, con esos datos, la determinación de soluciones idóneas de satisfacción social y de mejoramiento de la calidad de vida de la población.<sup>79</sup>

Es así como se tiene, para que la administración obtenga mejoras en su organización, desarrollo y gestión debe procurar ser eficiente, eficaz, en las actividades para llegar al bien común; entonces, se dirá que se fue efectivo en todo lo hecho para satisfacer las demandas sociales. Con ello determinar la mejora o modernización de las actividades administrativas.

Además de medir las mejoras en la administración de acuerdo con los resultados, objetivos y actividades hechas, es necesario implementar programas donde se incluya el mejoramiento de la gestión administrativa. Para muchos a nivel federal principalmente en los años noventa se realizaron acciones modernizadoras, pero a nivel municipal han destacado pocos cambios que busquen eficiencia, eficacia y efectividad en las actividades administrativas.

Tener en cuenta los antecedentes de los esfuerzos de modernización de la administración municipal, hace fundamental remarcar los aciertos o logros de la administración pública local. Por ello, un reto observable en cualquier intento por

---

<sup>79</sup> Juan Carlos Benalcazar Guerrón. *Op. cit.* p.14.

modernizar o cambiar la gestión administrativa municipal en el país, debe cuidar permanentemente la realidad y el contexto que predomina. Esto permitirá vigilar el diseño e instrumentación para no obtener resultados no planeados.<sup>80</sup>

Es decir, para efectuar los distintos cambios modernizadores de la administración pública municipal es necesario tener presente el ambiente, tanto externo como interno y la realidad que vive el proceso de mejora del gobierno local en el que se pretende plasmar, en este caso aplicable en Naucalpan de Juárez. Esto independientemente de los compromisos políticos o de partidos, todo debe verse en el amplio sentido de alcanzar mejoras en la vida institucional y social del municipio.

En todos los mecanismos de modernización y mejora, desde un punto de vista particular, debe orientarse hacia una ruta donde la gestión de la administración se encamine al logro de resultados, lo que implicaría diferentes iniciativas, indicadores, sistemas, mejorando con ello la calidad del servicio entre la administración local y el ciudadano, así como como los procesos del núcleo gubernamental.

De esta manera, no solo en Naucalpan sino en la mayoría de los municipios de la república mexicana, se debe buscar de alguna manera una modernización en la totalidad o únicamente en procesos que necesiten cambios, de cara a los nuevos retos presentados día a día en demandas, problemáticas, y acciones que requieren atención inmediata.

Hablar sobre los distintos esfuerzos de modernización y mejora, ha tenido como propósito gestionar sobre la base de más logros y mejores servicios con igual o menor cantidad de recursos involucrados, a lo que se puede denominar lógica productiva. Con eso se ha visto en la necesidad de incorporar dicha lógica productiva en los esfuerzos de modernización y mejora, surgida primero de ampliar

---

<sup>80</sup> Suárez Barraza, Manuel Francisco. (2009). *“El Kaizen-GP: la aplicación y sostenibilidad de la mejora continua de procesos en la gestión pública”*. (1ª Ed.). México. Miguel Ángel Porrúa. p. 159.

la relación del municipio con el ciudadano, además después incluirla en la modernización administrativa municipal.<sup>81</sup>

Aquí se incorpora un elemento relevante al proceso de modernización de la administración municipal; la lógica productiva, la cual se refiere a la búsqueda de una mejor proporcionalidad de servicios con lo que tendrá buenos logros, todo con la cantidad menor de recursos disponibles, es decir, ser un gobierno eficiente incluyendo la lógica productiva.

Ahora bien, para llegar a visualizar de manera clara las mejoras que obtiene la administración pública con la participación, es necesario aplicar la modernización del proceso y actividades administrativas pensando en cómo se mejora para y con la sociedad.

En otras palabras, al incluir la lógica productiva, se piensa en resultados-logros en beneficio de la comunidad con la participación de la misma en la elaboración de esa mejora de procesos y el apoyo en el otorgamiento de los servicios para las diferentes comunidades del municipio.

Se instaura con ello un gobierno de incentivos y coordinación que responde más a la institucionalidad de un Estado regulador, lo cual significa que la atención y solución de los problemas públicos tiene múltiples opciones, no solo las que se definen por las oficinas burocráticas.

Estas cumplen un mejor papel cuando lo público de la sociedad absorbe algunos compromisos que demandan capacidades y recursos que permiten aprovecharse para aligerar la presión sobre la gestión y los recursos públicos.<sup>82</sup>

Dicho de otro modo, con la participación de los ciudadanos, la modernización de la administración tiene diferentes aspectos resaltantes, como las distintas y muy

---

<sup>81</sup> *Ibidem*. p. 136.

<sup>82</sup> Uvalle Berrones, Ricardo. (2013). "Las políticas Públicas en el arquetipo de la gobernanza democrática" en Ochman, Marta y Rodríguez-Oreggia Eduardo, (Coordinadores), (2013). "Análisis e incidencia de las políticas públicas en México en busca de un gobierno eficiente". (1ª Ed.). México. Miguel Ángel Porrúa. p. 21.

variadas opciones que presenta en la solución de una problemática, además de las promovidas por las oficinas administrativas. Con dicha diversidad de alternativas de solución se permite hacer más delgada o ligera la presión de la sociedad, ya que se puede tener mejor proyección de resultados.

Se entiende entonces cual es el papel de las instituciones públicas municipales en la creación de políticas de participación pública, prever y mejorar los resultados conforme a esas mejoras y/o modernización administrativa para llegar a un excelente desarrollo de la sociedad.

Desde esta perspectiva, se entiende o significa que las tareas que se pretenden llevar a cabo, plasmadas en los planes de desarrollo municipal del gobierno, apuntan para que sea un coordinador, un facilitador y un agente proactivo para desarrollar la sociedad en una visión que conjunte mercados, redes, organizaciones, así como la colaboración de todos aquellos agentes particulares que pueden servir de apoyo en el gobierno municipal.<sup>83</sup>

Entonces la modernización administrativa da pie para tener mayores opciones de manejo de programas, a través de estos, el gobierno municipal busca un enorme acercamiento con la población.

Esta podrá participar y la administración pública municipal se convierte en un agente quien coordina las acciones, facilita oportunidades de trabajo para la implementación de las diferentes políticas, además de generar los medios y la confianza de actuar en beneficio de ambas partes.

Por lo que la administración municipal al procurar la mejora continua de sus procesos, busca implementar dichas acciones modernizadoras, lo cual ayuda y permite dar avance en tener administradores mejor preparados, además de brindar los servicios públicos de forma adecuada.

---

<sup>83</sup> *Ídem.*

Con la participación de los ciudadanos, entonces lo que se busca entre otras cosas son mejoras en la administración pública municipal, tales como:

- Reducir los obstáculos burocráticos;
- Volver a los servicios públicos básicos;
- Exigencias de una administración abierta, receptiva, participativa y amable que responda a las necesidades de los ciudadanos y de los otros actores interesados;
- Surgimiento de nuevos mecanismos que puedan dar respuesta a las presiones del entorno competitivo actual.
- Maximizar el interés general (el bien público, el bien común);
- Las administraciones públicas han de garantizar la igualdad y la equidad en los servicios públicos;
- Los servicios públicos deben prestarse de forma transparente;
- El diseño de los servicios debe proporcionar confianza y fiabilidad, además de favorecer la participación de los ciudadanos, sobre todo en los procesos de mejora de los mismos para el cumplimiento de sus necesidades.<sup>84</sup>

Son muchas las exigencias de cambio para con la administración municipal, se puede destacar el realizar los trámites o servicios públicos básicos, la existencia de confianza, transparencia, igualdad, pronta respuesta y la reducción de escalones burocráticos. Todo con el fin de hacer más eficiente el quehacer administrativo, de percibir mayor participación de los ciudadanos en los programas de gobierno, y la misma sociedad pueda ayudar al proceso de mejoramiento de la propia administración.

Enfatizando un poco en el tercer y cuarto punto de la cita anterior sobre la exigencia que tiene la población día a día acerca de una administración pública municipal abierta, amable receptiva y participativa, la cual reaccione para dar solución a las necesidades. Además de saber actuar y aprovechar los nuevos

---

<sup>84</sup> Manuel Francisco Suárez Barraza. *Op. cit.* pp. 141,147,178.

mecanismos de respuesta al entorno competitivo actual para solucionar las exigencias de la ciudadanía.

Por ello, con relación al nacimiento de nuevos mecanismos y tener una administración receptiva, se presenta a continuación un cuadro (ver cuadro 8) donde se visualiza diversas vías de atención a los ciudadanos durante la gestión del año 2015 complementando también la información el cuadro número siete del antecedente apartado.

**Cuadro 8. Actividades de Coordinación de Atención Ciudadana**

<b>Atención Ciudadana</b>	
<b>Tema</b>	<b>Acciones</b>
Giras Presidenciales Programadas Atendidas	Se recibieron y atendieron durante las giras de trabajo de la C. Presidenta Municipal, 300 solicitudes escritas o verbales de la ciudadanía que así lo requirió.
Jornadas Ciudadanas Atendidas	Se acudió a localidades del Municipio para escuchar y atender 140 peticiones de la ciudadanía.
Audiencias Públicas Atendidas	Se atendió a 180 personas con cita programada para escuchar sus peticiones y quejas, dando seguimiento a éstas para solucionar la problemática expuesta.
Ciudadanos satisfechos que acudieron para ser atendidos en la Coordinación de Atención Ciudadana de Presidencia	La Coordinación de Atención Ciudadana de la Presidencia brindó atención personal a 1,600 personas que asistieron a las oficinas.
Peticiones ciudadanas atendidas por la Coordinación de Atención Ciudadana de Presidencia	Se brindó atención personal en oficina, recorridos de trabajo, llamadas telefónicas y correo electrónico.

Fuente: Tercer Informe de Gobierno del Municipio de Naucalpan de Juárez 2015. p. 16. Documento recuperado de <http://www.ipomex.org.mx/ipo/portal/naucalpan/infoActividades.web> el 28 de noviembre de 2016.

Las políticas públicas municipales en México parecen todavía ser parte de una agenda en construcción, pero para que estas puedan aprovecharse, desarrollarse y aplicarse en el contexto nacional, en Naucalpan de Juárez; primero

se debe hacer el esfuerzo para implementar las acciones de modernización y mejora, claro apoyándose en la participación ciudadana de los vecinos de cada colonia y en vías de atención o comunicación como las mencionadas en el cuadro anterior, desde giras presidenciales hasta por correo o teléfono.

Una vez obtenido todas aquellas mejoras o aspectos modernizadores por parte de la administración pública municipal, esta cumplirá con sus objetivos y metas de cada trienio. También, el gobierno municipal debe construir competencias que regirán la vida social, institucional, la democracia de la entidad.

Partiendo del hecho, la participación es un derecho y un deber, dichas competencias tendrán ciertas características como el conocimiento, habilidades de instrumentación, valores, además de aptitudes. Con ello se observa, que en la búsqueda de mejorar la administración con la participación, trata de abarcar todas aquellas vertientes para atacar y modernizarlas.

1. Perspectiva social y búsqueda del bien común/justicia
2. Respeto a la diversidad
3. Manejo y resolución de conflictos
4. Participación democrática
5. Respeto y valoración de la legalidad...
6. Ejercicio democrático de la autoridad y control ciudadano del poder.<sup>85</sup>

Dichas competencias lo que buscan es tener un gobierno efectivo en la realización de programas gubernamentales de participación pública, fortalecer la institucionalidad municipal, con lo cual se llegara a la mejora de la administración municipal y por lo tanto el fin general, el bien común.

En Naucalpan de Juárez se han destacado varios puntos acerca de las mejoras que pudiesen hacerse en la administración local, con el fin último de obtener un avance en el desarrollo del municipio y una perspectiva buena por parte de los ciudadanos. Bueno al menos eso es lo que se alcanza a percibir en el plan

---

<sup>85</sup> Ochman, Marta y Rodríguez-Oreggia Eduardo, (Coordinadores), (2013). *“Análisis e incidencia de las políticas públicas en México en busca de un gobierno eficiente”*. (1ª Ed.). México. Miguel Ángel Porrúa. p. 62.

de desarrollo municipal de la administración 2009-2012, así como informes de gobierno de la alcaldesa Azucena Olivares Villagómez de dicha administración. Complementados ya con mecanismos como las audiencias públicas instrumentadas en la administración del también priista David Sánchez Guevara, 2012-2015; cuyos resultados dados a conocer en los diferentes informes de gobierno muestran los datos, dando así un avance en la gestión de la administración del municipio en cuanto a la utilización de la participación ciudadana y dar mejores resultados para los habitantes del municipio. Muchos de esos datos, analizados ya en algunos cuadros e información plasmada a lo largo del presente trabajo.

Un primer acercamiento es lo dicho acerca de las acciones previstas por los gobiernos municipales, lo cual tiene un impacto directo en las condiciones de vida de los ciudadanos del territorio local, y en esa medida propicia o demanda de manera constante mayor eficacia y eficiencia gubernamental que solo es posible a través de gobierno profesionales, ayudados de la propia sociedad.<sup>86</sup>

En este aspecto se enmarca un elemento de suma importancia, la profesionalización del gobierno, de los servidores públicos para hacer los servicios públicos simples y accesibles para la población.

Además en Naucalpan de Juárez un municipio mexiquense donde, se han consolidado los esfuerzos por lograr una administración autocrítica, responsable y abierta a la ciudadanía, para que esta pueda acercarse al ayuntamiento; pero además con una consistente y congruente actitud de apego al derecho y defensa de los derechos sociales.

Logros que nos permiten contar la calidad moral para defender a nuestros ciudadanos de cualquier acto que afecte sus garantías individuales; con ello poder proporcionarles los servicios públicos municipales adecuados. De esa manera,

---

<sup>86</sup> Naucalpan de Juárez. (2011). "Segundo Informe de Gobierno". p. 17. Documento recuperado de [http://transparencia.naucalpan.gob.mx/pdf/12\\_22\\_182\\_2011.pdf](http://transparencia.naucalpan.gob.mx/pdf/12_22_182_2011.pdf) el 02 de octubre de 2014.

ciudadanía y gobierno, podremos convivir en un estado de derecho, en un municipio abierto, en un ambiente participativo.<sup>87</sup>

Con lo anterior, se visualiza una manera de percibir los intentos por querer modernizar o simplemente mejorar las actividades administrativas de los servidores públicos del municipio. Aunque la iniciativa es buena al incluir estos puntos en documentos oficiales, muchas veces no se percibe dichos cambios, o no se llevan a cabo; por lo cual se debe realizar un verdadero esfuerzo e implementar todo lo plasmado y expuesto. Sumando la voluntad real de apostar a una verdadera profesionalización de los servidores públicos del municipio para así tener mejor atención a los ciudadanos, por ende mejor efectividad en la administración y a su vez ello reflejado en la atención que se le da al ciudadano.

La profesionalización de los servidores públicos para dar respuesta eficiente a la ciudadanía, es uno de los aspectos relevantes que todo gobierno democrático tiene la obligación de considerar e incluir en sus planes y programas de trabajo en forma permanente, ya que se requiere una burocracia capaz de diseñar, instrumentar y aplicar políticas que respondan a las necesidades de la sociedad en su conjunto.<sup>88</sup>

De hecho, el apartado de los programas de modernización del municipio de Naucalpan, en el Plan de desarrollo municipal, en una de sus misiones establece claramente la inclusión y demás factores que propician tener mayor control de las políticas de participación pública, así como un administración eficaz, eficiente y efectiva para con la sociedad.

Decidir y actuar siempre bajo los principios de honestidad, eficiencia, eficacia, inclusión y rendición de cuentas, con el propósito de impulsar el desarrollo municipal y mejorar la calidad de vida de los naucalpenses.<sup>89</sup> Así es como se observa el

---

<sup>87</sup> *Ibidem.* p. 10.

<sup>88</sup> Morales y Gómez, Juan Miguel. (2009). “*Actualidad y Prospectiva de la Profesionalización de los servidores públicos municipales en el Estado de México*”. (1° Ed.). México, Miguel Ángel Porrúa.

<sup>89</sup> “Plan de Desarrollo Municipal Naucalpan de Juárez, 2009-2012”. p. 73. Documento recuperado de [http://transparencia.naucalpan.gob.mx/pdf/15\\_2\\_173\\_Plan%20de%20Desarrollo%20Municipal%202009-2012.pdf](http://transparencia.naucalpan.gob.mx/pdf/15_2_173_Plan%20de%20Desarrollo%20Municipal%202009-2012.pdf) el 02 de octubre de 2014.

contenido del plan de desarrollo municipal, en cuanto a los propósitos establecidos en aquel entonces para la administración municipal.

La mejora de la administración pública municipal de Naucalpan con la participación ciudadana, su modernización se verá a medida que se establezcan de manera exacta las bases para la construcción de todos aquellos elementos escritos en el plan de desarrollo municipal, se combata la pericia y se obtenga servidores públicos profesionales; con ello se encaminara el municipio a una vía de progreso con beneficios reales.

### **3.4 Mejoras de la sociedad con su inclusión en las decisiones gubernamentales.**

En el apartado predecesor, se abordó de forma precisa cuales podrían ser las mejoras obtenidas por parte de la administración municipal con la inclusión de la participación ciudadana, la modernización de la misma y los elementos pensados, establecidos e impulsados por las autoridades de las administraciones municipales naucalpenses 2009-2015.

Ahora de similar manera, se analizará cuáles será las mejoras obtenidas por la población al incluirla en la toma de decisiones de las políticas públicas, es decir, al establecer e institucionalizar la participación ciudadana como parte de los planes de trabajo en la administración municipal.

Ante esto la administración del trienio 2009-2012, la alcaldesa Azucena Olivares, mencionó en su segundo informe de gobierno sobre el aspecto de vinculación y participación ciudadana, proceso importante para tener la disposición de información, mecanismos e instrumentaria para proporcionar resultados óptimos a la ciudadanía.

La cercanía con la población implica que los gobiernos pongan a disposición y al alcance de la ciudadanía la información necesaria sobre las acciones y políticas públicas que se desarrollan, además de

consolidar una imagen institucional que dote de identidad a nuestra administración.<sup>90</sup>

Obtener esa imagen institucional que se menciona hace referencia a la información, participación, así como vinculación entre las autoridades de la administración municipal y los ciudadanos. Con ello se mejora la administración, pero implícitamente se busca modernizar la sociedad, obteniendo ella beneficios importantes, ya que también ahora se trata de incluirle en el proceso de toma de decisiones institucionales.

Cercanía con la población implica reconocer que los resultados obtenidos se deben a la participación de la sociedad, de todos y cada uno de los sectores u organizaciones en sinergia sumada al gran esfuerzo gubernamental, así se permite disminuir rezagos y proyectar buenos resultados.<sup>91</sup>

La sociedad actualmente se ha convertido en un actor complicado y exigente, quien con el paso del tiempo a raíz de esa exigencia entendible, se debería involucrar más en la realización de políticas públicas. Por lo mismo es relevante modernizar los procesos para que los beneficios de la sociedad sean los óptimos y permitan obtener avances políticos, económicos, ecológicos, institucionales, administrativos, pero sobre todo sociales.

Para alcanzar dichos fines, deben plantearse elementos acerca de las acciones implementadas por el gobierno municipal y sobre las políticas de participación pública planeadas desde la ciudadanía. Con el objetivo de absorber legitimidad en las acciones.

1. Las políticas públicas, no solo serían un asunto de mayorías sino de deliberaciones...
2. Las políticas públicas podrían ser diseñadas desde la base,
3. Los ciudadanos podrían acceder a nuevos esquemas de participación, fortaleciendo la sociedad civil,
4. El gobierno gozaría de legitimidad en las decisiones que adopte en los asuntos públicos,

---

<sup>90</sup> Naucalpan de Juárez. (2011). “*Segundo Informe de Gobierno*”. *Op. cit.* p.20.

<sup>91</sup> Naucalpan de Juárez. (2015). “*Tercer Informe de Gobierno*”. *Op. cit.* p.16.

5. Se fomentarían los elementos de transparencia y rendición de cuentas.<sup>92</sup>

Es así como la administración pública puede plantearse la manera de proporcionar mejores beneficios, donde la incidencia de las políticas públicas en la sociedad se vea reflejada a mediano o corto plazo. Por lo que en las actividades deben diseñarse como ya se ha mencionado a lo largo del presente trabajo, con la sociedad; así el gobierno tendrá legitimidad, existiría transparencia y rendición de cuentas.

Con lo anterior se fortalecería la sociedad, implicando ello mayor coordinación entre municipio-sociedad, remontándonos a las relaciones socioestatales analizadas apartados atrás como formas de comunicación bidireccionales.

Primero los hacedores de política pública deben preguntarse cómo hacerse de programas de transformación de las comunidades del municipio, para después buscar implementarlas con mecanismos avanzados, y así corresponder a las exigencias de los ciudadanos.

El gobierno municipal de Naucalpan ha dicho que el trabajar con la gente trae consigo buenos resultados para la población, por lo cual se podría entender la imagen de la administración municipal situada en la calidad y eficiencia, desde el punto de vista de la inclusión de la sociedad, de la participación. Las evaluaciones e imagen de la administración es cuestión de los ciudadanos conocerla y realizarla de acuerdo a los resultados obtenidos durante la gestión o gestiones del partido político en el poder.

Se hace énfasis siempre en el gobierno municipal de Naucalpan, el cual ha trabajado de la mano con la ciudadanía, atendiendo las demandas más sentidas de la población, lo que se busca es mejorar la calidad de vida de los ciudadanos, a

---

<sup>92</sup> Niño Romero, Oscar Fernando. "Políticas Públicas y nuevas tecnologías de información. ¿Escenario para la sociedad civil?". En Ochman, Marta y Rodríguez-Oreggia Eduardo, (Coordinadores), (2013). "Análisis e incidencia de las políticas públicas en México en busca de un gobierno eficiente". (1ª Ed.). México. Miguel Ángel Porrúa. p.51.

decir de la alcaldesa Azucena Olivares Villagómez en su administración: “este es un gobierno cercano a la gente, recorreremos las colonias, pueblos y fraccionamientos para ayudar a los que más lo necesitan”.<sup>93</sup>

En la segunda administración estudiada se vuelve a tomar la cercanía con la población, de hecho lo toman como parte de sus frases o eslogan de la alcaldía con el presidente David Sánchez Guevara: “Todos los ciudadanos naucalpenses se beneficiaran con el aporte de sus ideas y propuestas para resolver con toda oportunidad sus necesidades o carencias, creando así con estas acciones una ciudadanía y un gobierno con sentido humano”.<sup>94</sup>

Dentro de los comentarios anteriores, se visualiza como se hace énfasis en el proporcionar servicios públicos adecuados en las diferentes poblaciones del municipio, y en palabras citadas, de quien más lo necesita. Otro aspecto importante mencionado, es el realizarlo de la mano con la gente, es decir, en coparticipación con la población se logra elevar la calidad de vida de la sociedad naucalpense, así como la calidad en la prestación de servicios. Aunque esto suena más a eslogan de campaña política, es en realidad el deber ser de la administración municipal.

Debido a ello, la opinión que la sociedad constantemente tenga sobre un gobierno local, tendrá relación siempre con los beneficios que perciben de la administración y de esta manera se ve reflejado el apoyo, la participación de los grupos en proyectos o programas a implementar posteriormente. Sobre esto, se hace referencia en lo citado sobre el segundo informe de gobierno en el año 2011.

La eficiencia de la actividad gubernamental de esta administración puede medirse sólo a partir de la percepción de mejora de los ciudadanos. En ese sentido, la administración municipal ha asumido que el mejor calificador o el quien debe juzgar su trabajo es la ciudadanía, por ello, se realizaron acciones de reforzamiento

---

<sup>93</sup> “Programas sociales, el DIF de Naucalpan atiende a los más necesitados”. Documento recuperado de <http://www.contactodf.com/nacion/gobierno/12906-jorge-sanchez-torres> el 28 de octubre de 2014.

<sup>94</sup> Naucalpan de Juárez. (2013). “Primer Informe de Gobierno”. p. 222. Documento recuperado de <http://www.ipomex.org.mx/ipo/archivos/downloadAttach/222767.web;jsessionid=CA97951BB14083851A3ABBB8F2DCFEC1>. el 22 de enero de 2017.

de programas, tales como la “Percepción Ciudadana”, a través del cual la construcción de mecanismos de consulta ha permitido identificar las necesidades, inquietudes y propuestas, por ejemplo a partir de la atención a 610 ciudadanos que emitieron quejas respecto a las acciones realizadas por este gobierno, al final del 2011 se canalizaron mil 416 quejas.

De dicha manera se pudo realmente medir, controlar y evaluar el verdadero impacto social de los servicios que prestan las diferentes dependencias del ayuntamiento, tales como la Tesorería, la dirección de Obras Públicas y Desarrollo Urbano, entre otras más, consolidando con ello en la práctica diaria el lema Gobierno Cercano a la Gente, de la administración 2009-2012.<sup>95</sup>

Un aspecto más a considerar sobre la atención que recibieron los ciudadanos en la segunda administración analizada y entender la actividad gubernamental con los resultados de la misma es saber que se generó un entorno de confianza, seguridad y firmeza, con lo cual se informó a la ciudadanía sobre las responsabilidades, procedimientos, normas y demás información que se genera en el ámbito público, dentro de un marco de abierta participación social y escrutinio público.

Durante el año 2015, el índice de recursabilidad fue de 10.7 por ciento, es decir, por cada cien solicitudes de información, 10.7 personas se inconformaron con la respuesta e ingresaron un recurso de revisión de la misma. Un año antes, el índice de recursabilidad en 2014 fue de 29.12 por ciento, es decir, por cada cien solicitudes de información, 29.12 personas inconformes interpusieron un recurso de revisión. Lo cual demuestra que se mejoró en la atención de la población y las solicitudes recibidas, con ello la percepción de los ciudadanos mejora también; así, se fortalece el eje rector del gobierno 2012-2015 sobre un gobierno eficiente que genere resultados.<sup>96</sup>

---

<sup>95</sup> Naucalpan de Juárez. (2011). “*Segundo Informe de Gobierno*”. *Op. cit.* p.16.

<sup>96</sup> Naucalpan de Juárez. (2015). “*Tercer Informe de Gobierno*”. *Op. cit.* p.117.

Con los ejemplos anteriores, tenemos algunas de las acciones realizadas para mejorar el desarrollo de toda la sociedad, como el citado de percepción ciudadana, donde se trata de encontrar cual ha sido la marca, la huella que dejan los programas sociales en las comunidades de la alcaldía. Dada la filosofía de estas administraciones, sobre la cercanía permanente con la gente, es altamente relevante el dar seguimiento de los resultados y la real aplicación de beneficios para la población.

Ello nos da cuenta del impacto de aquellas políticas de participación pública que recaen directamente en la sociedad naucalpense. Pero al ver las directrices de muchos programas, solo pocos incluyen la participación; otros tantos se rigen por lo establecido por el gobierno del Estado. Una muestra de esto, es la siguiente declaración de la entonces presidente municipal.

La dotación de Servicios Públicos es una de las principales responsabilidades de los gobiernos municipales, reconocemos como lo ha dicho el señor Gobernador Eruviel Ávila Villegas, que los Servicios públicos son la esencia del municipalismo, por ello mi gobierno estableció un programa estratégico transversal que atendiera el medio ambiente, la seguridad pública y la infraestructura municipal.<sup>97</sup>

Así se confirma, que Naucalpan y muchos otros municipios lejos de promover la participación dentro de la toma de decisiones, guiándose con las propuestas del gobernador mexiquense, establece dichas directrices de los programas gubernamentales. Al decir “mi gobierno estableció” la administración municipal se aleja del principio de inclusión de la sociedad; muy diferente sería el declarar que en conjunto con la población se instaura este y aquel otro programa social; además de plasmarlo en la realidad. Son puntos un tanto contradictorios al querer instaurar y reglamentar la participación ciudadana, y por otro establecer directrices ordenadas.

---

<sup>97</sup> Naucalpan de Juárez. (2012). "Tercer Informe de Gobierno". p. 20. Documento recuperado de <http://www.saimex.org.mx/saimex/acuse/acuRpt/115930/185/0.page> el 17 de octubre de 2014.

Uno de los programas donde se percibe algo de la inclusión de la población, además donde se toma en consideración a la sociedad es en el combate a la delincuencia. Por lo menos para persuadir a los distintos actores de tratar de mantener el orden y la figura de seguridad de los ciudadanos naucalpenses.

Para el gobierno de Naucalpan fue un compromiso diario la seguridad de los ciudadanos. En ese sentido, se asumió como una de las principales acciones la prevención del delito, en aras de garantizar la integridad personal y patrimonial de los habitantes del municipio. De esa manera se buscó, organizo y logro involucrar a todas y todos los actores sociales inmersos, que son necesarios para mantener el orden, el respeto y la legalidad fuera de un contexto de uso irracional de la violencia.<sup>98</sup>

Por lo que a palabras del tercer informe de la primera administración de las dos analizadas; sociedad y gobierno cierran filas por la seguridad, así como el combate contra el crimen. Al referirse a lo anterior se demuestra que por lo menos se busca organización con la población, considerarla para llevar a cabo esas políticas, en este caso de seguridad pública.

Resultado de este trabajo ha sido el modelo de Redes Ciudadanas, que para este segundo año de gestión son conformadas ya por 5 mil personas de todo el municipio y que han permitido la identificación y búsqueda de soluciones a problemas locales de seguridad, contribuyendo a mejorar la relación e integración entre sociedad y gobierno. De esa manera atendemos de manera efectiva los problemas específicos que a la sociedad aquejan y generamos un clima de confianza y de legitimidad de nuestra policía.<sup>99</sup>

Redes ciudadanas es la política de seguridad implementada dentro de la citada administración, como ya se mencionó en ella se puede observar una inclusión de la participación ciudadana, con el fin de fortalecer los mecanismos de construcción de resultados. Además de fortalecer las relaciones entre la administración y la ciudadanía.

---

<sup>98</sup> Naucalpan de Juárez. (2011) “*Segundo Informe de Gobierno*”. *Op. cit.* p 47.

<sup>99</sup> *Ibídem.* p. 48.

Reiteradamente se describe como la participación mejora los procesos y da resultados óptimos, la cuestión de seguridad es un aspecto sensible para la población por lo cual el gobierno trató de mejorar el entorno social e implementar acciones donde intervinieran sociedad-gobierno, con el fin de hacer frente a la problemática.

Con la Unidad de Prevención del Delito se aplicó programas preventivos en materia de seguridad, que generen la participación activa de la ciudadanía y la policía, así como la búsqueda y diseño de estrategias conjuntas que permitan incrementar la confianza hacia la policía.

Brindar herramientas para que la población escolar y comunidad en general reduzca los riesgos de ser víctimas del delito, aplicando temas como prevención situacional, rescate de valores, solución de conflictos y cultura de la legalidad impartiendo el Taller Integral en Seguridad Preventiva, el cual beneficio a 15788 habitantes.<sup>100</sup>

Sumado a redes ciudadanas de la primer administración se complementó con la Unidad de Prevención del Delito del trienio 2012-2015, programa con el cual se buscó de la misma manera tejer acciones preventivas, así como una mejor relación-cooperación entre la población y en este caso la policía. Ambos programas buscaron a la ciudadanía con la mira de crear un clima de confianza y credibilidad.

Ahora bien, entonces como podemos visualizar en lo analizado en el presente apartado, los beneficios o mejoras de la sociedad con su inclusión en la ayuda de la toma de decisiones gubernamentales, pueden ser muchas y excelentes si todas o aquellas políticas involucrarán la participación de los ciudadanos; además de aterrizarlas de manera concreta y con ello se perciban los resultados-beneficios para todas las partes inmersas en el contexto en que se vive.

Decidir es una etapa que se realiza en cada momento, en cada acción del día a día, para que los beneficios de la sociedad sean grandes y mejores es necesario por parte de los administradores tomar la decisión en conjunto con la población, mayormente en situaciones que aquejan a las personas y recaen sobre

---

<sup>100</sup> Naucalpan de Juárez. (2014) “*Segundo Informe de Gobierno*”. *Op. cit.* p 118.

ellos mismos, no hacerlo a espaldas de la sociedad del municipio de Naucalpan de Juárez o tomándolas sin por lo menos pensar si es bueno en la solución y producción de buenos resultados para todos.

Las decisiones que afectan a más de un nivel o dependencia de gobierno, política o administración y a la vez a la misma sociedad; no pueden ser tomadas desde un escritorio unilateralmente, por detrás de la opinión pública, ni tampoco a la hora de la de la implementación y evaluación de políticas. Todo debe ser una cadena, donde al tener comunicación o participación de sociedad-gobierno se llegue al final deseado para el conjunto.

Ante esta situación no se debe prescindir de la energía social medida en términos de participación; de la misma manera el rendir cuentas de los resultados dados de toda la gestión gubernamental a cargo de la administración pública municipal, todo ello prueba del constante crecimiento de las demandas de los ciudadanos.<sup>101</sup>

Toda esa energía social es trascendental aprovecharla para que la aportación de ideas, términos y colaboración pueda ser exitosamente plasmada en una adecuada política de participación pública.

Concluyendo, de acuerdo a toda la investigación del presente trabajo se tiene que la participación de los ciudadanos será una injerencia buena e indispensable en las decisiones de la administración pública de Naucalpan y puede ser determinante para el desarrollo o avance del municipio. Siempre y cuando los hacedores de políticas públicas incorporen mejores mecanismos participativos, tomen en cuenta las formas, características, relaciones, los elementos que forman parte del proceso de toma de decisiones. En fin todos aquellos miembros inmersos en todo el asunto constructivo de alternativas de solución a las distintas y crecientes demandas o necesidades de la población.

---

<sup>101</sup> Moreno Espinosa, Roberto. (2009). *“Elementos para el estudio de la administración pública estatal en México”*. (1ª Ed.). México. Miguel Ángel Porrúa. pp. 146-147.

## CONCLUSIONES

A lo largo del presente trabajo se ha reiterado la importancia de la participación ciudadana en la ayuda para la toma de decisiones de la administración pública municipal. La cual es de vital importancia para obtener resultados óptimos, un mejor municipio, buena calidad en los programas de gobierno y vida de los habitantes, quienes son los beneficiados ya que viven el día a día con carencias y falta de servicios públicos en las distintas colonias.

Por ello, conocer el impacto que tiene la participación ciudadana en la construcción de los programas de participación de los habitantes, ayuda a los hacedores de políticas, a observar puntos favorables y negativos; para en un futuro tener programas de gobierno con un mejor desarrollo, implementación, y equidad de los mismos.

Entonces como resultado de la investigación y de acuerdo al planteamiento hipotético, se puede concluir en la validación del mismo, ya que con lo descrito se establece la importancia de la organización social, así como la participación de la población en la toma de decisiones de las políticas públicas locales. Así, como fin último tendrá que reflejar en el futuro una mejora en la calidad de vida de la ciudadanía del municipio naucalpense.

Lo que demuestra lo establecido, por ejemplo, en los principios o compromisos mencionados por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) y entre otros; los cuales proponen a los gobiernos municipales que la participación es esencial y primordial para el establecimiento de una agenda de políticas a desarrollar; además de la ayuda obtenida por la administración pública en la toma de decisiones para acciones por implementar.

De esta manera el reflejo del impacto de la participación ciudadana será mayor, con ello, la validez de la hipótesis se hace robusta y se reitera que es importante institucionalizar la participación en los municipios. También, es válido decir que es de buenos ojos voltear a ver dicha circunstancia e implementarla en

las diferentes alcaldías, para así mejorar los distintos órdenes de gobierno con respecto a la realización de las políticas de participación pública; ya que es de alta relevancia reiterar, como en el Estado de México, existen en el país otros que no constan de leyes o reglamentos que rijan o regulen la participación de los ciudadanos.

Lo más parecido en el Estado de México a una reglamentación de la participación ciudadana es la implementación de los Comités de Participación Ciudadana (COPACI,s) los cuales fueron una gran iniciativa para lograr una representación de los habitantes de las distintas colonias, pero también hoy se tiene que determinar la considerable politización de los mismos y por ende el desvío de los objetivos para lo que fueron creados.

Por lo cual se registra otro punto importante, la participación de los ciudadanos de la toma de decisiones de las políticas públicas es importante y ayuda al hacedor de las mismas a tener una visión amplia de los beneficios a obtener para todos; pero, mientras no se pretenda politizar o controlar que quienes participen sean afines al proyecto o partido en el poder se podrá avanzar enormidades, y eso implica tener únicamente un aspecto: voluntad política.

Bajo esa premisa de no politizar, cabe también la idea de la total cooperación de las personas, el no tratar de beneficiarse individualmente. A lo que se le denomina corresponsabilidad social, es decir, llevar la participación ciudadana ya sea personal o por grupos al fin último, el bien común. De esta manera se puede aspirar a satisfacer el interés general y fomentar una cultura colectiva idónea en la que la ciudadanía adquiere mayor disposición a informarse y cooperar en asuntos públicos, respetar la diversidad de opiniones e interactuar dentro del grupo. Con ello se ayudará al gobierno a abordar conflictos y establecer acuerdos, así aumentar la legitimidad y sobre todo la efectividad de las decisiones, tal y como se describe en la Carta Iberoamericana de Participación Ciudadana en la Gestión Pública, que igual aclara que la participación no solo es un derecho activo, también una responsabilidad cívica como miembros de una comunidad.

Ahora bien, también se califica positivamente el objetivo general, esto porque en una parte de la investigación se buscó analizar y/o estudiar los programas establecidos en el plan de desarrollo municipal, así como los mecanismos previstos en el reglamento de participación de Naucalpan de Juárez, promulgado en 2012, además de informes acerca de las políticas de las dos administraciones analizadas que incluyeron la participación de por lo menos algunos habitantes interesados del municipio. Por ello, la última parte del trabajo se tornó un tanto exploratorio, por el indagar programas del gobierno local donde hayan tomado en cuenta a la población; y no descriptiva como al principio, donde se explicó todo los aspectos considerados necesarios relacionados con la toma de decisiones, así como con la participación ciudadana.

Es así, como se debe emprender mejores alternativas de acción en las diferentes políticas públicas en coordinación con los distintos grupos de ciudadanos interesados, involucrados y/o afectados en el proceso de hechura. De esta manera se verá expresado, claramente el impacto que tiene la participación ciudadana en la toma de decisiones con respecto a la aplicación de los programas de participación pública.

En lo que respecta a los periodos analizados en la investigación, en el municipio de Naucalpan existen diversas formas de promover la participación ciudadana, algunas de ellas son a través de los consejos de participación ciudadana, la colaboración vecinal o consulta ciudadana; donde la gente puede promover proyectos para su consideración, y en dado caso de su aprobación, la aplicación, de acuerdo a la decisión final de la administración municipal. Todo ello se estipula en el reglamento de participación ciudadana donde menciona claramente, los derechos, obligaciones, y los instrumentos con los que cuentan todos los individuos naucalpenses. También de acuerdo a dicho reglamento, se debe promover la participación ciudadana, fomentar el desarrollo de la gestión pública y establecer los instrumentos para construir un proceso tanto equitativo como plural de participación en la administración pública municipal.

Ahí radica la parte esencial, no solo el estar reglamentado, sino la voluntad de realmente fomentar e incentivar la participación de los ciudadanos en la construcción de toma de decisiones con respecto a las políticas de participación pública.

Directamente refiriéndose a los datos de la presente investigación, se observa que lejos de incrementar y se refleje un alta participación ciudadana, disminuye considerablemente año con año. Caso concreto del cuadro número 4 representado en el subcapítulo 1.4 donde las Audiencias públicas comienzan de buena forma al registrar más de cinco mil audiencias en el ejercicio del 2013, bajando a poco menos de 2000 en 2014 y terminar esta administración con apenas 180 citas en el último año.

Recordando que el reglamento de participación en Naucalpan se promulgó en 2012 y se aplicó concretamente en la administración de David Sánchez Guevara, en el primer año de tal periodo las audiencias tuvieron buenos números pero lamentablemente se olvidaron o relegaron la atención y participación de los naucalpenses. Considerando que no se encontraron datos sobre la consulta vecinal prevista en el reglamento pero sin cifras que pudieran establecer la utilización de este mecanismo.

Tomando en cuenta algunos factores tales como, corrupción, inseguridad, políticos chapulines, entre otra más, que incidieron en los resultados de las elecciones del año 2015 y llevaron al cambio del Partido Revolucionario Institucional (PRI) quien estaba en el poder en las dos administraciones analizadas a otro partido político diferente, el Partido Acción Nacional (PAN) tomo la batuta de la gestión local. Lo que muchos actores políticos olvidan o hacen caso nulo a aspectos como la participación de la ciudadanía, después de todo lo estudiado se puede determinar que también es un punto importante y que pudo decretar el cambio de color en la administración pública municipal de Naucalpan de Juárez, simplemente los datos de las audiencias son claros.

Ello demuestra que apostar por el involucramiento de los ciudadanos debe ser un punto primordial para un gobierno municipal, pero más importante es darle seguimiento y promover los canales de comunicación, los instrumentos de implementación de la participación, lo que indica su condición de fortalecimiento en la administración municipal. Fortalecer implica múltiples puntos como el ser receptivo a las opiniones, quejas y propuestas de la sociedad por parte del gobierno; por las comunidades el integrarse, participar activamente, conocer el cómo ayudar para tener buenos resultados, es parte de la corresponsabilidad de la que ya asimismo se ha hecho mención líneas arriba.

Entonces, en medida que la sociedad del municipio de Naucalpan de Juárez se informe, conozca, y le interese hacer uso de dichos mecanismos e instrumentos para poder incidir en la toma de decisiones, además de proponer elementos que ayuden a la administración municipal a enriquecer o satisfacer las diferentes necesidades de las comunidades de la demarcación. La situación de las personas, del municipio y del gobierno mismo mejorará notablemente, obteniendo con ello mayor legitimidad, certeza, pero sobre todo efectividad gubernamental.

Es importante destacar la conclusión de que la inquietud, iniciativa y necesidad de la participación de los ciudadanos en las decisiones gubernamentales son elementos vitales en dicho proceso decisorio; además se debe resaltar un mayor involucramiento en programas de gobierno, para que estos sean más equitativos en su distribución de acuerdo a las carencias o necesidades de la población. Así es como el impacto será mayor y la calidad de vida de los habitantes del municipio de Naucalpan de Juárez se volverá la adecuada, con lo cual los resultados demostrarán los beneficios tanto para la sociedad, como para las autoridades municipales.

El gobierno por su parte debe entender que la participación de la ciudadanía es un factor relevante para la administración, por lo que debe buscar especialistas, atender o aplicar recomendaciones de organismos internacionales u organizaciones de la sociedad civil. Por ejemplo, los principios de participación de la OCDE o el numeral 34 de la Carta Iberoamericana de Participación Ciudadana en la Gestión

Pública donde menciona las potestades y obligaciones de las Administraciones Públicas en los procesos de participación ciudadana, los cuales le dicen que hacer para tener y propiciar la participación. Aspectos desde fortalecimiento de capacidades internas, adopción de tecnologías en los procesos, involucramiento, estimulación y aprovechamientos de espacios, entre otros.

Naucalpan de Juárez en la administración 2009-2012 de la alcaldesa Azucena Olivares Villagómez se interesó y reglamentó la participación ciudadana, el periodo 2012-2015 de David Ricardo Sánchez Guevara en un comienzo siguió el camino participativo buscando una incidencia positiva en las acciones del gobierno ciudadano que se autonombraban, lo cual durante la gestión bajó el tomar en cuenta a los ciudadanos y los resultados para los mismos no fueron los esperados. Por ello reiterando, este aspecto de la participación ciudadana y la manera que terminó por desenvolverse durante estos periodos pudo haber permeado e impactado en la decisión electoral del año 2015 con la derrota priísta de dichas administraciones.

Para finalizar, se concluye que la sociedad demanda su inclusión en la toma de decisiones de las políticas públicas; su participación tanto activa como responsable es importante y legítima al gobierno municipal. El cual debe responder fortaleciendo la institucionalización de la participación con todo lo que conlleva para dar mejores resultados, elevando así la calidad de vida de las comunidades del entorno municipal.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

### BIBLIOGRAFÍA

- 1.- AGUILAR VILLANUEVA, Luis F. (2000). *“El estudio de las políticas públicas”*. (3ª Ed.). México. Miguel Ángel Porrúa.
- 2.- ASECIO ROMERO, Pedro. (2006). *“El libro de la Gestión Municipal”*. (2ª Ed.). España. Díaz de Santos.
- 3.- BARDACH, Eugene. (1998). *“Los ocho pasos para el análisis de Políticas Públicas. Un manual para la práctica”*. (1ª Ed. ). México. Miguel Angel Porrúa
- 4.- BENALCAZAR GUERRÓN, Juan Carlos. (2006) *“Los actos Administrativos Consensuales: una técnica para el ejercicio de la participación ciudadana en las decisiones de la Administración Pública”*. (1ª Ed.) México, UNAM.
- 5.- BURGOS, María José (Traductor), (2008). *“Evaluación de la participación pública en la elaboración de políticas públicas”*. (1ª ed.). México. INAP.
- 6.- CABRERO MENDOZA, Enrique (Coordinador). (2007). *“Políticas Publicas Municipales: Una Agenda en Construcción”*. (1ª Ed. ). México. CIDE-Miguel Angel Porrúa.
- 7.- CAMISASSA, Elena. (2005). *“Organizaciones de la Sociedad Civil: La democracia participativa en la sociedad urbano tradicional, Algunas dimensiones distintivas para el análisis organizacional”*. (1ª Ed.). Argentina. Editorial Brujas.
- 8.- CHÁVEZ CARAPIA, Julia del Carmen. (Coordinadora). (2003). *“Participación social: retos y perspectivas”*. (1º Ed.). México. UNAM - Plaza y Valdés.
- 9.- DAVIS, Duane. (2000). *“Investigación en Administración para la toma de decisiones”*. (5ª Ed.). México. International Thomson Editores.
- 10.- ENRIQUEZ VILLACORTA, Alberto. (2001). *“Participación ciudadana y concertación: una lectura desde experiencias locales”*. (1ª Ed.). San Salvador, El Salvador. Fundación Nacional para el Desarrollo (FUNDE).
- 11.- FLORES ORENDIAN, María Elena. (Coordinadora), (2012). *“Políticas Públicas en México. Régimen político, finanzas y políticas sectoriales”*. (1ª Ed.). México. Universidad Autónoma Metropolitana.
- 12.- FONT, Joan. (Coordinador). (2007). *“Ciudadanos y decisiones públicas”*. (1ª Ed.). España. Ariel Ciencia Política.
- 13.- FRANCO CORZO, Julio. (2017). *“Diseño de Políticas Públicas”*. (3ª Ed.). México. IEXE Editorial.
- 14.- GODET, Michel. (1995). *“De la anticipación a la acción: Manual de prospectiva y estrategia”*. Colombia. Alfaomega Marcombo.
- 15.- GRAMBERGER, Marc. (2006). *“Participación Ciudadana: Manual de la OCDE sobre Información, Consulta y Participación en la Elaboración de Políticas Públicas”*. (1ª Ed.). México. OCDE.

- 16.- IFE. (2001). *"La Participación Ciudadana en la Gestión Pública Municipal"*. (2ª Ed.). México. IFE. Serie Eslabones de la Democracia N° 4.
- 17.- ISUNZA VERA, Ernesto., y Olvera, Alberto J. (2006). *"Democratización, rendición de cuentas y sociedad civil: participación ciudadana y control social"*. (1ª Ed.). México. Miguel Ángel Porrúa.
- 18.- MIKLOS, TOMÁS. (Coordinador), (2008). *"Las Decisiones Políticas. De la planeación a la acción"*. (3ª Ed.). México. Siglo XXI Editores – IFE.
- 19.- MONTES DE OCA MALVÁEZ, Juan. (2011). *"Nueva Gestión Pública en el proceso de modernización de la administración en México"*. (1ª Ed.). México. Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Estudios Superiores Acatlán
- 20.- MORALES Y GOMEZ, Juan Miguel. (2009). *"Actualidad y Prospectiva de la Profesionalización de los servidores públicos municipales en el Estado de México"*. (1ª Ed.). México. Miguel Ángel Porrúa.
- 21.- MORENO ESPINOSA, Roberto. (2009). *"Elementos para el estudio de la administración pública estatal en México"*. (1ª Ed.). México. Miguel Ángel Porrúa.
- 22.- OCHMAN, Marta y Rodríguez-Oreggia Eduardo, (Coordinadores), (2013). *"Análisis e incidencia de las políticas públicas en México en busca de un gobierno eficiente"*. (1ª Ed.). México. Miguel Ángel Porrúa.
- 23.- REZSOHAZY, Rudolf. (1988). *"El Desarrollo Comunitario"*. (1ª Ed.). España. Narcea.
- 24.- RUIZ SANCHEZ, Carlos. (2002). *"Manual para la Realización de Políticas Públicas"*. México. Plaza y Valdez.
- 25.- SUÁREZ BARRAZA, Manuel Francisco. (2009). *"El Kaizen-GP: la aplicación y sostenibilidad de la mejora continua de procesos en la gestión pública"*. (1ª Ed.). México. Miguel Ángel Porrúa.
- 26.- ZICCARDI, Alicia. (Coordinadora) (2004). *"Participación Ciudadana y Políticas Sociales del Ámbito Local"*. (1ª Ed.). México. UNAM.

## HEMEROGRAFÍA

- 27.- ARENILLA SÁEZ, Manuel. (1992). El Apoyo a la Toma de Decisiones en la Administración. *"Revista de Estudios Políticos Nueva Época"*. IV (7). pp. 139-168.
- 28.- ARZALUZ SOLANO, Socorro. (2013). La institucionalización de la participación ciudadana en municipios mexicanos. *"Gestión y Política Pública"*. XXII (1). pp. 161-196.
- 29.- ZICCARDI, Alicia. (2008). Las políticas y los programas sociales de la ciudad del siglo XXI. *"Papeles de Población"*. Vol. 14 (58). pp. 127-139.

## DOCUMENTOS JURÍDICOS

- 30.- Naucalpan de Juárez. (2011). "*Segundo Informe de Gobierno*". Documento recuperado de [http://transparencia.naucalpan.gob.mx/pdf/12\\_22\\_182\\_2011.pdf](http://transparencia.naucalpan.gob.mx/pdf/12_22_182_2011.pdf) el 02 de octubre de 2014.
- 31.- Naucalpan de Juárez. (2012). "*Tercer Informe de Gobierno*". Documento recuperado de <http://www.saimex.org.mx/saimex/acuse/acuRpt/115930/185/0.page> el 17 de octubre de 2014.
- 32.- Naucalpan de Juárez. (2013). "*Primer Informe de Gobierno*". Documento recuperado de <http://www.ipomex.org.mx/ipo/archivos/downloadAttach/222767.web;jsessionid=CA97951BB14083851A3ABBB8F2DCFEC1> el 01 de Diciembre de 2016.
- 33.- Naucalpan de Juárez. (2014). "*Segundo Informe de Gobierno*". Documento recuperado de <http://www.ipomex.org.mx/ipo/portal/naucalpan/infoActividades.web> el 28 de noviembre de 2016.
- 34.- Naucalpan de Juárez 2015. "*Tercer Informe de Gobierno*". Documento recuperado de <http://www.ipomex.org.mx/ipo/portal/naucalpan/infoActividades.web> el 28 de Noviembre de 2016
- 35.- "*Plan de Desarrollo Municipal Naucalpan de Juárez, 2009-2012*". Documento recuperado de [http://transparencia.naucalpan.gob.mx/pdf/15\\_2\\_173\\_Plan%20de%20Desarrollo%20Municipal%202009-2012.pdf](http://transparencia.naucalpan.gob.mx/pdf/15_2_173_Plan%20de%20Desarrollo%20Municipal%202009-2012.pdf) el 02 de octubre de 2014.
- 36.- "*Plan Nacional de Desarrollo*" (2006-2012). Recuperado de <http://pnd.calderon.presidencia.gob.mx/democraciaefectivaypoliticaexteriorresponsable/participacion-ciudadana-2.html> el 25 de agosto de 2014.
- 37.- "*Reglamento de Participación Ciudadana*". (Diciembre de 2012). Recuperado de [http://www.transparencia.naucalpan.gob.mx/pdf/12\\_1\\_5\\_Reglamento%20de%20Participaci%C3%B3n%20Ciudadana.pdf](http://www.transparencia.naucalpan.gob.mx/pdf/12_1_5_Reglamento%20de%20Participaci%C3%B3n%20Ciudadana.pdf) el 01 de marzo de 2014.

## OTRAS FUENTES

- 38.- CALDERÓN IVAÑEZ, Julissa Marlene. (2011). "La Participación Ciudadana y su incidencia en el desarrollo local en el municipio de San Sebastian Salitrillo". Universidad del Salvador. p.34 (Tesis para obtener el grado de Licenciatura). Documento recuperado de <http://ri.ues.edu.sv/904/1/10137177.pdf> el 30 de agosto de 2015.
- 39.- GUTIERREZ DÍAZ, Alejandro. "*Toma de Decisiones*". Documento recuperado de <http://www.aiu.edu/cursos/toma%20de%20decisiones/pdf%20leccion%201/leccion%201.pdf> el 02 de septiembre de 2014.
- 40.- PÉREZ ORDAZ, Angélica. "*Participación Ciudadana y Política social en el ámbito municipal*". Documento recuperado de [http://www.uam.mx/difusion/casadeltiempo/08\\_iv\\_jun\\_2008/casa\\_del\\_tiempo\\_eIV\\_num08\\_64\\_66.pdf](http://www.uam.mx/difusion/casadeltiempo/08_iv_jun_2008/casa_del_tiempo_eIV_num08_64_66.pdf) el 10 de febrero de 2018.

- 41.- *“Políticas Públicas en México”*. Documento recuperado de [www.tuobra.unam.mx/publicadas/040609095627.html](http://www.tuobra.unam.mx/publicadas/040609095627.html) el 16 de septiembre de 2014.
- 42.- *“Programas sociales, el DIF de Naucalpan atiende a los más necesitados”*. Documento recuperado de <http://www.contactodf.com/nacion/gobierno/12906-jorge-sanchez-torres> el 28 de octubre de 2014.
- 43.- REYES PÉREZ, David (Productor). (2017). *“Políticas Públicas y Participación Ciudadana”*. [programa de televisión], Recuperado de [www.asf.gob.mx/Publication/75](http://www.asf.gob.mx/Publication/75) Programa de TV el 01 de Agosto de 2017.
- 44.- VILLAREAL MARTÍNEZ, María Teresa. (2010). *“Participación Ciudadana y Políticas Públicas”*. Decimo certamen de Ensayo Político. Documento recuperado de [http://www.ceenl.org.mx/educacion/certamen\\_ensayo/decimo/MariaTeresaVillarealMartinez.pdf](http://www.ceenl.org.mx/educacion/certamen_ensayo/decimo/MariaTeresaVillarealMartinez.pdf) el 08 de agosto de 2014.

## ANEXO

### “Reglamento de Participación Ciudadana de Naucalpan de Juárez, México”.<sup>102</sup>

#### Título Primero Disposiciones Generales

##### Capítulo Primero

##### Objeto, Finalidad y Definiciones

**Artículo 1.-** El presente Reglamento es de orden público, interés social y observancia general en el Municipio de Naucalpan de Juárez, Estado de México y tiene por objeto: promover la participación ciudadana; fomentar el desarrollo de la gestión pública; regular la estructura, organización y funcionamiento de las Autoridades y Órganos Auxiliares, así como establecer los instrumentos que permitan su relación con los órganos de gobierno del Municipio para un progreso equitativo de la sociedad, sin discriminaciones de carácter político, religioso, económico, ideológico, de género o de ninguna otra especie.

**Artículo 2.-** La participación ciudadana seguirá los siguientes principios:

**I. Corresponsabilidad:** El compromiso compartido por parte de la población y el gobierno de acatar los resultados de las decisiones mutuamente convenidas; reconociendo y garantizando los derechos de la población a promover y decidir sobre los asuntos públicos; entendiendo que la participación ciudadana es condición indispensable para un buen gobierno y no sustitución de las responsabilidades del mismo;

**II. Democracia:** Entendida no solo como una estructura jurídica y un régimen político, sino como un sistema de vida fundado en el constante mejoramiento económico, social y cultural del pueblo;

**III. Inclusión:** El objeto de que la gestión pública englobe y considere todas las opiniones de quienes desean participar, que reconoce desigualdades y promueve un desarrollo equitativo de la sociedad y de los individuos que la conforman;

**IV. Solidaridad:** La disposición de asumir los problemas de forma mancomunada, propiciando el desarrollo de relaciones fraternales entre la población, así como nutrir y motivar las acciones para enfrentar colectivamente los problemas comunes;

**V. Subsidiariedad:** Es complemento de la solidaridad, ya que los miembros de una sociedad tienen la obligación moral de apoyar a un semejante que se encuentre en condiciones inferiores, sin perder de vista que cada individuo debe ser capaz de lograr sus objetivos, valiéndose de sus capacidades y medios propios;

**VI. Legalidad:** La garantía de que las decisiones de gobierno siempre estén apegadas a derecho, garantizando la seguridad jurídica de la población y la

---

<sup>102</sup> "Reglamento de Participación Ciudadana". (Diciembre de 2012). Recuperado de [http://www.transparencia.naucalpan.gob.mx/pdf/12\\_1\\_5\\_Reglamento%20de%20Participaci%C3%B3n%20Ciudadana.pdf](http://www.transparencia.naucalpan.gob.mx/pdf/12_1_5_Reglamento%20de%20Participaci%C3%B3n%20Ciudadana.pdf) el 01 de Marzo de 2014.

obligación expresa por parte del gobierno de informar, difundir, capacitar y educar para una cultura democrática;

**VII. Respeto:** El reconocimiento pleno a la diversidad de visiones y posturas, asumidas libremente entorno a los asuntos públicos; y

**VIII. Tolerancia:** La garantía de reconocimiento y respeto a la diferencia y a la diversidad de quienes conforman la población, siendo esto un elemento esencial en la construcción de consensos.

**Artículo 3.-** Para los efectos de este Reglamento, se entenderá por:

**I. Ayuntamiento:** Es el órgano de gobierno del Municipio de Naucalpan de Juárez, México, de elección popular directa integrado por un Presidente y el número de Síndicos y Regidores que determine la Ley Orgánica Municipal del Estado de México;

**II. Autoridades Auxiliares:** Aquellas que en el marco de sus respectivas competencias y jurisdicciones ejerzan las atribuciones que les delegue el Ayuntamiento, para coadyuvar en la conservación del orden, la tranquilidad, la paz social, la seguridad y la protección de los vecinos de su comunidad.

**III. Audiencia Pública:** El instrumento de participación ciudadana a través del cual los habitantes del Municipio en grupos organizados podrán hacer del conocimiento de las autoridades municipales los problemas más apremiantes de su comunidad o proponer la adopción de posibles soluciones;

**IV. Comisiones:** La Comisión Edilicia de Participación Ciudadana y la Comisión Edilicia de Gobierno del Ayuntamiento de Naucalpan de Juárez, México;

**V. Consejo:** Los Consejos de Participación Ciudadana, Órganos de comunicación y colaboración entre la comunidad y las autoridades;

**VI. Comunidad:** El pueblo, colonia o fraccionamiento de los contemplados en el Bando Municipal, ubicada dentro del territorio del Municipio de Naucalpan de Juárez, México;

**VII. Delegados:** Son Autoridades Auxiliares Municipales electas por la ciudadanía que ejercerán, en sus respectivas jurisdicciones, las atribuciones que les delegue el Ayuntamiento, para coadyuvar en la conservación del orden, la tranquilidad, la paz social, la seguridad y la protección de los vecinos, conforme a lo establecido en las leyes y Reglamentos respectivos;

**VIII. Domicilio:** El lugar donde reside una persona, con el propósito de establecerse y habitar en él;

**IX. Instrumentos de Participación Ciudadana:** Los medios de los que la ciudadanía puede disponer en forma individual o colectiva, según sea el caso, para recibir información, así como manifestar su voluntad respecto de asuntos de interés general;

**X. Jefes de Manzana:** Son Autoridades Auxiliares Municipales, que ejercerán en sus respectivas jurisdicciones, las atribuciones que les delegue el ayuntamiento para coadyuvar en la conservación del orden, la tranquilidad, la paz social, la seguridad y la protección de los vecinos, conforme a lo establecido en las leyes y reglamentos respectivos;

**XI. Jefe de sector o de sección:** Son autoridades Auxiliares Municipales, que ejercerán en sus respectivas jurisdicciones, las atribuciones que les delegue el Ayuntamiento para coadyuvar en la conservación del orden, la tranquilidad, la paz

social, la seguridad y la protección de los vecinos, conforme a lo establecido en las leyes y reglamentos respectivos;

**XII. Municipio:** El Municipio de Naucalpan de Juárez, México;

**XIII. Manzana:** La unidad topográfica mínima representada por el bloque de casas delimitadas en sus cuatro frentes;

**XIV. Naucalpenses:** Son las personas de nacionalidad mexicana que tengan establecido su domicilio dentro del territorio del Municipio y residan en el habitualmente por más de seis meses en forma ininterrumpida;

**XV. Órganos Auxiliares:** Los órganos auxiliares del Ayuntamiento conformados por habitantes de determinada localidad, que fomentan la comunicación y colaboración entre la comunidad representada y el gobierno municipal;

**XVI. Organizaciones:** Los órganos Auxiliares denominados Organizaciones Sociales conformadas dentro del territorio municipal;

**XVII. Opinión:** La estimación en que coincide la generalidad de las personas acerca de asuntos determinados;

**XVIII. Presidente:** El Presidente Municipal Constitucional de Naucalpan de Juárez, México;

**XIX. Participación Ciudadana:** La forma en que la población podrá comunicarse con el gobierno municipal de manera individual o colectiva, según sea el caso, para expresar su aprobación, rechazo, opinión, propuestas, colaboración, quejas, denuncias, recibir información y en general, expresar su voluntad respecto a asuntos de interés común, pudiendo emplear alguno de los instrumentos de participación ciudadana;

**XX. Reglamento:** El Reglamento de Participación Ciudadana de Naucalpan de Juárez, México;

**XXI. Secretaría:** La Secretaría del H. Ayuntamiento de Naucalpan de Juárez, México;

**XXII. Sección:** El grupo de manzanas en que se divide o se ha dividido una localidad;

**XXIII. Sector:** El territorio que comprende dos o más secciones; parte de una colectividad que presenta caracteres particulares;

**XXIV. Servidor Público:** Toda persona que desempeñe un empleo, cargo o comisión de cualquier naturaleza en la Administración Pública, en sus organismos auxiliares y fideicomisos públicos, con independencia del acto jurídico que les dio origen;

**XXV. Subsecretaría:** La Subsecretaría de Gobierno, dependiente de la Secretaría del H. Ayuntamiento;

**XXVI. Subdelegados:** Son autoridades auxiliares municipales electas por la ciudadanía que ejercerán, en sus respectivas jurisdicciones, las atribuciones que les delegue el ayuntamiento para coadyuvar en la conservación del orden, la tranquilidad, la paz social, la seguridad y la protección de los vecinos, conforme a lo establecido en las leyes y reglamentos respectivos.

## **Título Segundo**

### **De la Competencia**

#### **Capítulo Único. De las Autoridades**

**Artículo 4.-** Son autoridades competentes para la aplicación del presente Reglamento, las siguientes:

- I. El Ayuntamiento;
- II. El Presidente Municipal; y
- III. La Subsecretaría.

**Sección Primera**  
**Del Ayuntamiento**

**Artículo 5.-** Corresponde al Ayuntamiento, el despacho de los siguientes asuntos:

- I. Aprobar la convocatoria y convocar a elección de Delegados, Subdelegados y Consejos, en los plazos que para tal efecto establece la Ley Orgánica Municipal del Estado de México y el presente Reglamento;
- II. Declarar la validez de las elecciones a las que se refiere la fracción anterior;
- III. Resolver sobre los proyectos de resolución a las impugnaciones que en materia de elecciones, le sean remitidos por las Comisiones Edilicias;
- IV. Remover de su cargo a los Delegados, Subdelegados e integrantes de los Consejos, en los términos del presente Reglamento y demás normatividad aplicable; y
- V. Las demás que les confiera éste u otro ordenamiento en la materia.

**Sección Segunda**

**De la Subsecretaría de Gobierno**

**Artículo 6.-** Son facultades de la Subsecretaría, las siguientes:

- I. Formular el proyecto de convocatoria para elección de Delegados, Subdelegados y Consejos, a fin de que sea aprobado por el Ayuntamiento;
- II. Publicar la convocatoria para la elección de Delegados, Subdelegados y Consejos, en los plazos que para tal efecto señale la Ley Orgánica y el presente Reglamento, en la Gaceta de Gobierno, periódicos de mayor circulación y lugares públicos;
- III. Vigilar el correcto desarrollo de las elecciones para renovar a los Delegados, Subdelegados y Consejos;
- IV. Vigilar el adecuado desempeño de las funciones de los Delegados, Subdelegados y Consejos y en su caso los Jefes de Sector, Sección y de Manzana, así como de las Organizaciones Sociales, en los términos de este Reglamento;
- V. Dar trámite y seguimiento a las peticiones de la comunidad, relacionadas con los instrumentos de participación ciudadana de conformidad con el presente Reglamento;
- VI. Recibir las impugnaciones, así como las solicitudes de remoción, sanción o de cualquier otra naturaleza, que se contemplen en el presente Reglamento;
- VII. Desahogar las garantías de audiencia y las pruebas testimoniales correspondientes;
- VIII. Remitir a la Secretaría, las impugnaciones o solicitudes de remoción, a fin de que la Comisión Edilicia Correspondiente estudie, analice, dictamine y formule el proyecto de resolución correspondiente;
- IX. Iniciar, instruir y ejecutar las resoluciones que emita el Ayuntamiento, correspondientes a los procedimientos de sustitución, remoción o aquellos que culminen con la aplicación de una sanción de las previstas por este Reglamento;
- X. Tramitar las renunciaciones y solicitudes de licencia de las Autoridades Auxiliares, así como de los integrantes de los Consejos;
- XI. Proporcionar a las Comisiones Edilicias la información que requieran para el desarrollo de sus funciones, de conformidad con el presente Reglamento;

**XII.** Capacitar a las Autoridades Auxiliares y a los miembros de los Consejos, respecto de los ordenamientos legales aplicables en el Estado de México y en el Municipio, así como implementar acciones de información y capacitación para promover la participación ciudadana;

**XIII.** Establecer y mantener actualizado el Registro Municipal de Organizaciones Sociales, a que se refiere el presente Reglamento; y

**XIV.** Las demás que les confiera éste u otro ordenamiento en la materia.

### **Título Tercero**

#### **De los Derechos y Obligaciones de los Ciudadanos**

#### **Naucalpenses en Materia de Participación Ciudadana**

##### **Capítulo Primero**

##### **De los Ciudadanos Naucalpenses**

**Artículo 7.-** Son considerados naucalpenses las personas de nacionalidad mexicana que tengan establecido su domicilio dentro del territorio del Municipio y residan en el habitualmente por más de seis meses en forma ininterrumpida.

**Artículo 8.-** Son considerados ciudadanos naucalpenses para los efectos del presente Reglamento, las personas mayores de 18 años de edad que reúnan la condición de Naucalpense.

**Artículo 9.-** La calidad de ciudadano naucalpense se pierde por cualquiera de las siguientes causas:

**I.** Residir fuera del territorio municipal por un período de más de seis meses; salvo que se compruebe que la ausencia es por el desempeño de un cargo público, Comisión de carácter oficial, o de otro de carácter temporal;

**II.** Renuncia expresa ante la autoridad municipal correspondiente, antes de que se cumpla el plazo de seis meses referido en la fracción anterior; y

**III.** Las demás causas previstas en la legislación civil o electoral del Estado de México, vigentes.

##### **Capítulo Segundo**

##### **De los Derechos y Obligaciones**

**Artículo 10.-** Además de los previstos en el Bando Municipal vigente y otras disposiciones legales, los ciudadanos naucalpenses tendrán para efectos del presente Reglamento, los siguientes derechos:

**I.** Votar y ser votados para conformar a los Delegados, Subdelegados y Consejos;

**II.** Participar en la elección de Delegados, Subdelegados y Consejos, así como en la designación de Jefes de manzana, de sector o de sección de acuerdo a la legislación aplicable;

**III.** Promover los Instrumentos de Participación Ciudadana a que se refiere el presente Reglamento, así como hacer uso de los mismos;

**IV.** Participar en la planeación, diseño, ejecución y evaluación de las decisiones de gobierno, sin menoscabo de las atribuciones de la autoridad, mediante los instrumentos legales aplicables;

**V.** Ser informados oportunamente del Bando Municipal, Reglamentos y resoluciones administrativas de observancia general de aplicación en el territorio municipal, así como de la realización de obras y la prestación de servicios públicos por parte de la administración pública municipal; y

**VI.** Las demás que les confiera el Bando Municipal, el presente Reglamento y demás disposiciones legales aplicables.

**Artículo 11.-** Además de las previstas en el Bando Municipal vigente y otras disposiciones legales, los ciudadanos naucalpenses tendrán las siguientes obligaciones:

- I. Cumplir con las disposiciones del presente Reglamento;
- II. Ejercer los derechos que les otorga el presente Reglamento, sin perturbar el orden público, ni afectar la continuidad del desarrollo normal de las actividades de los demás habitantes;
- III. Asumir las funciones de representación ciudadana y vecinal que se les encomienden; y
- IV. Las demás que determinen las disposiciones jurídicas aplicables.

#### **Título Cuarto**

### **De los Instrumentos de Participación Ciudadana**

#### **Capítulo Primero**

#### **Disposiciones Generales**

**Artículo 12.-** Los Instrumentos de Participación Ciudadana son los medios con los que cuentan las Autoridades y Órganos Auxiliares, para hacerse llegar de la información necesaria, que les permita la comunicación y colaboración entre la comunidad y las autoridades municipales, de conformidad con el presente Reglamento y demás normatividad aplicable.

**Artículo 13.-** Serán instrumentos de participación ciudadana, los siguientes:

- I. Consulta ciudadana;
- II. Colaboración vecinal; y
- III. Audiencia pública.

#### **Sección Primera**

#### **De la Consulta Ciudadana**

**Artículo 14.-** La consulta ciudadana es el instrumento de participación ciudadana mediante el cual los ciudadanos residentes del Municipio podrán emitir opiniones y formular propuestas de solución a problemas colectivos de su comunidad.

**Artículo 15.-** La consulta ciudadana podrá ser solicitada por:

- I. Las Comisiones Edilicias;
- II. Los Consejos;
- III. Los Delegados y Subdelegados en ausencia de los Consejos;
- IV. Las Organizaciones Sociales; y
- V. Los sectores industrial, comercial, de prestación de servicios o de bienestar social y demás agrupaciones sociales.

**Artículo 16.-** La solicitud se formulará por medio de un escrito presentado ante la Oficialía de Partes del Ayuntamiento y deberá contener los siguientes requisitos:

- I. Ser dirigida a la Subsecretaría;
- II. Expresar de forma clara el objeto de la consulta; y
- III. Expresar de forma clara el problema colectivo de su comunidad.

**Artículo 17.-** Para el caso de que la consulta ciudadana la requiera alguna de las Comisiones Edilicias, ésta deberá previamente solicitar autorización al Ayuntamiento. Realizada la consulta, si se trata de un asunto que tenga encomendado, dictaminará y realizará el proyecto de resolución a efecto de que sea aprobado por el Ayuntamiento, en caso contrario, deberá remitirlo de inmediato a la Comisión que corresponda.

**Artículo 18.-** La Subsecretaría deberá solicitar autorización al Ayuntamiento a efecto de que éste determine la factibilidad y viabilidad financiera, técnica y operativa de la solicitud.

**Artículo 19.-** La consulta ciudadana que resulte procedente será convocada por el Ayuntamiento a través de la Subsecretaría. En dicha convocatoria se expresará el objeto de la consulta, así como la fecha y el lugar de su realización.

**Artículo 20.-** La consulta ciudadana podrá realizarse por medio de consulta directa, de encuestas o por cualquier otro medio. El procedimiento y la metodología que se utilicen se harán del conocimiento público en la convocatoria. La convocatoria será impresa, se colocará en los lugares de mayor afluencia ciudadana por lo menos diez días hábiles antes de la fecha establecida para llevarla a cabo.

**Artículo 21.-** Los resultados de la consulta ciudadana tendrán carácter vinculatorio para las acciones o decisiones del Ayuntamiento, cuando éstas hayan obtenido la mayoría absoluta de la votación válidamente emitida.

Tratándose de asuntos que requieran la factibilidad y viabilidad financiera, técnica y operativa, deberá enviarse al Ayuntamiento la solicitud, a efecto de que determine si resulta procedente.

**Artículo 22.-** Las conclusiones de la consulta ciudadana se publicarán y se difundirán en el lugar en que haya sido realizada la misma y en su caso, en la Gaceta Municipal.

## **Sección Segunda**

### **Colaboración Vecinal**

**Artículo 23.-** La colaboración vecinal es el instrumento de participación, mediante el cual los ciudadanos residentes del Municipio, podrán colaborar con la autoridad municipal en la ejecución de una obra o la prestación de un servicio en su ámbito de competencia, aportando para su realización recursos económicos, materiales o trabajo personal de conformidad con la normatividad aplicable.

**Artículo 24.-** Toda solicitud de colaboración vecinal deberá presentarse por escrito ante la Oficialía de Partes y dirigida al Presidente Municipal, la cual deberá ir firmada por él o los vecinos solicitantes, indicando el nombre y domicilio de un representante común que éstos designen.

**Artículo 25.-** La Oficialía de Partes turnará la solicitud a la autoridad administrativa competente, según la solicitud de que se trate.

**Artículo 26.-** La autoridad administrativa competente evaluará la solicitud de colaboración vecinal.

**Artículo 27.-** La autoridad administrativa competente, de ser necesario por la importancia de la solicitud, la enviará al Ayuntamiento, donde se resolverá, sobre la procedencia de la misma, tomando en consideración el presupuesto debidamente autorizado, a fin de determinar la viabilidad de la colaboración vecinal.

## **Sección Tercera**

### **De la Audiencia Pública**

**Artículo 28.-** La audiencia es un instrumento de participación por medio del cual los habitantes del Municipio en grupos organizados podrán:

I. Hacer del conocimiento del Presidente Municipal o de las dependencias de gobierno respectivas, los diversos problemas que afecten a su comunidad o al ramo que representan; y

II. Proponer al Presidente Municipal la adopción de determinados acuerdos o la realización de ciertos actos o acciones tendientes a solucionar los problemas de las comunidades.

**Artículo 29.-** Las audiencias podrán ser solicitadas por cualquier persona que resida dentro del territorio municipal con interés legítimo.

**Artículo 30.-** La audiencia será solicitada por medio de un escrito, acompañado de la personalidad del o los solicitantes, el cual deberá hacer mención del asunto o asuntos sobre los que versará, debiendo la autoridad municipal dar contestación a dicha solicitud por escrito en término que no exceda de treinta días hábiles, señalando el día y la hora para la realización de la audiencia. Para el caso en que se requiera que la audiencia sea en la propia comunidad, si el Presidente Municipal no pudiera asistir, se mencionará el nombre y cargo del funcionario que asistirá en su representación.

**Artículo 31.-** Podrán asistir a la audiencia pública, la Comisión designada por los interesados del lugar, y en su caso, los servidores públicos del Municipio vinculados con los asuntos que se tratarán en dicha audiencia.

**Artículo 32.-** En el desarrollo de la audiencia, los ciudadanos interesados expresarán libremente sus peticiones, propuestas o quejas en todo lo relacionado con la administración municipal, de manera respetuosa.

**Artículo 33.-** El Presidente Municipal o su representante, después de haber atendido los planteamientos y peticiones de los habitantes de la localidad y de ser legalmente procedentes, informará en forma escrita, como mínimo, los siguientes aspectos:

I. Los plazos en que el asunto será analizado; y

II. Los procedimientos establecidos para satisfacer las peticiones.

**Artículo 34.-** Cuando la naturaleza del asunto lo permita, el Presidente Municipal o su representante, instrumentará lo necesario para la resolución inmediata del asunto planteado, designando para el efecto al servidor público responsable de su ejecución y establecerá, de ser necesario, la organización de subsecuentes reuniones entre la autoridad municipal y la comunidad, informando los responsables por parte del Municipio que acudieran a dichas reuniones.

## **Título Quinto**

### **De las Autoridades Auxiliares**

#### **Capítulo Primero**

##### **Disposiciones Generales**

**Artículo 35.-** Serán Autoridades Auxiliares aquellas que en el marco de sus respectivas competencias y jurisdicciones ejerzan las atribuciones que les delegue el Ayuntamiento, para coadyuvar en la conservación del orden, la tranquilidad, la paz social, la seguridad y la protección de los vecinos de su comunidad.

**Artículo 36.-** Serán Autoridades Auxiliares las siguientes:

I. Delegados Municipales;

II. Subdelegados Municipales;

III. Jefes de sector o de sección, y

IV. Jefes de manzana. Los Delegados, Subdelegados, Jefes de Sector o de Sección y Jefes de manzana, ostentarán cargos honoríficos por lo que no percibirán retribución alguna por ese concepto.

##### **Sección Primera**

## **Atribuciones**

**Artículo 37.-** Corresponden a los Delegados y Subdelegados las siguientes atribuciones:

- I.** Vigilar el cumplimiento del Bando Municipal y las disposiciones reglamentarias que expide el Ayuntamiento, además de reportar a la dependencia administrativa correspondiente, las violaciones a la misma;
- II.** Coadyuvar con el Ayuntamiento en la elaboración y ejecución del Plan de Desarrollo Municipal y de los programas que de él se deriven;
- III.** Auxiliar al Secretario del Ayuntamiento, con la información que requiera para expedir certificaciones;
- IV.** Informar anualmente a sus representados y al Ayuntamiento, sobre la administración de los recursos que tenga encomendados y del estado que guardan los asuntos a su cargo;
- V.** Elaborar los programas de trabajo para las delegaciones, con asesoría del Ayuntamiento;
- VI.** Expedir constancias domiciliarias y/o de vecindad;
- VII.** Resguardar y garantizar el uso adecuado del sello oficial que autorice y le proporcione el Ayuntamiento; y
- VIII.** Las demás que les confiera el Ayuntamiento, Bando Municipal el presente Reglamento y demás disposiciones legales aplicables.

**Artículo 38.-** En caso de no existir la figura de Delegado, el Subdelegado tendrá las facultades para expedir las constancias domiciliarias y/o de vecindad. Si en alguna comunidad no hubiera Delegado ni Subdelegado, la Secretaría, por medio del Departamento de Certificaciones, llevará a cabo la elaboración de las constancias que sean requeridas por los naucalpenses.

**Artículo 39.-** Los Delegados y Subdelegados en el desempeño de sus funciones no pueden:

- I.** Cobrar contribuciones municipales sin la autorización expresa de la Ley;
- II.** Autorizar algún tipo de licencia de construcción y alineamiento o para la apertura de establecimientos;
- III.** Mantener detenidas a las personas, sin conocimiento de las autoridades municipales;
- IV.** Poner en libertad a los detenidos en flagrancia por delito del fuero común o federal;
- V.** Autorizar inhumaciones y exhumaciones;
- VI.** Participar, promover y celebrar actos religiosos en su carácter de Delegado, Subdelegado o autoridad auxiliar;
- VII.** Otorgar constancias de no-afectación de bienes municipales y demás que la legislación y reglamentos respectivos determinen;
- VIII.** Hacer lo que no esté previsto en la Ley Orgánica Municipal del Estado de México y otros ordenamientos municipales.

**Artículo 40.-** Las constancias domiciliarias y/o de vecindad que pueden expedir los Delegados y Subdelegados, deberán contener:

- I.** Fotografía del solicitante;
- II.** Datos como nombre completo del solicitante, domicilio y años de residencia en el mismo;
- III.** Fecha de expedición de la constancia;

**IV.** Nombre y firma del Delegado, Subdelegado o autoridad que la expida y;

**V.** Sello del Delegado o del Ayuntamiento.

No tendrán ningún tipo de validez las constancias domiciliarias que no cuenten con la información anteriormente establecida o que contengan información adicional a la requerida. El cobro indebido por la expedición de cualquier documento que tengan a su cargo las autoridades auxiliares, por el ejercicio de sus funciones, será sancionado conforme al presente Reglamento.

### **Capítulo Tercero**

#### **De los Jefes de Sector o de Sección y de Manzana**

**Artículo 41.-** Serán Jefes de Sector o de Sección y de Manzana, aquellos que designe el Ayuntamiento, quienes en el marco de sus respectivas jurisdicciones ejercerán las atribuciones que éste les delegue, para coadyuvar en la conservación del orden, la tranquilidad, la paz social, la seguridad y la protección de los vecinos de su comunidad. Los Jefes de Sector o de Sección y de Manzana, podrán ser nombrados y removidos por el Ayuntamiento.

#### **Sección Primera**

##### **Atribuciones**

**Artículo 42.-** Corresponde a los Jefes de Sector o de Sección y de Manzana las siguientes atribuciones:

**I.** Colaborar para mantener el orden, la seguridad y la tranquilidad de los vecinos del lugar, reportando ante los cuerpos de seguridad pública, a los oficiales calificadores las conductas que requieran de su intervención;

**II.** Elaborar y mantener actualizado el censo de vecinos de la demarcación correspondiente;

**III.** Informar al Delegado las deficiencias que presenten los servicios públicos municipales;

**IV.** Apoyar a los Delegados, Subdelegados y Consejos, en el cumplimiento de sus funciones.

**Artículo 43.-** Para ser Delegado, Subdelegado, Jefe de Sector o de Sección y Jefe de Manzana, se requiere:

**I.** Ser ciudadano mexicano en pleno ejercicio de sus derechos civiles y políticos y contar con la credencial para votar con fotografía que acredite su residencia mínima de seis meses antes de la elección, en la Colonia, Pueblo o Fraccionamiento;

**II.** Ser de reconocida probidad;

**III.** No ser ni haber sido servidor público por lo menos seis meses anteriores a la fecha de la elección;

**IV.** No haber ocupado ningún cargo como propietario de Delegado o Subdelegado en el período inmediato anterior; y

**V.** No haber sido removido o sustituido de algún cargo de Delegado, Subdelegado o Consejo.

En el caso de Delegados y Subdelegados, además deberán cumplir en su totalidad con los requisitos que establezca la convocatoria que al efecto expida el Ayuntamiento por conducto de la Subsecretaría.

### **Título Sexto**

#### **De los Órganos Auxiliares**

##### **Capítulo Primero**

##### **Disposiciones Generales**

**Artículo 44.-** Son Órganos Auxiliares aquellos que fomentan la comunicación y colaboración entre la comunidad representada y el gobierno municipal, auxiliando al Ayuntamiento en el cumplimiento de sus funciones públicas.

**Artículo 45.-** Serán Órganos Auxiliares, los siguientes:

I. Comisiones Edilicias;

II. Consejos;

III. Organizaciones Sociales; y

IV. Otras organizaciones que determine la normatividad aplicable o en su caso el propio Ayuntamiento.

## **Capítulo Segundo**

### **De las Comisiones del Ayuntamiento**

**Artículo 46.-** Las Comisiones del Ayuntamiento, serán Comisiones Edilicias y serán responsables de estudiar, examinar y proponer a éste los acuerdos, acciones o normas tendientes a mejorar las funciones públicas municipales como un medio de lograr una administración pública más eficaz.

Serán Comisiones Edilicias competentes para efectos del presente Reglamento:

I. La Comisión Edilicia de Participación Ciudadana; y

II. La Comisión Edilicia de Gobierno.

### **Sección Primera**

#### **De la Comisión Edilicia de Participación Ciudadana**

**Artículo 47.-** Los integrantes de la Comisión Edilicia de Participación Ciudadana, serán designados por el Ayuntamiento de entre sus miembros a propuesta del Presidente Municipal y tendrá para el ejercicio de sus funciones las siguientes atribuciones:

I. Coordinarse con la Subsecretaría a fin de garantizar el correcto desarrollo del proceso de elección de Delegados, Subdelegados y Consejos;

II. Solicitar a la Subsecretaría la información que requiera para el correcto desempeño de sus funciones;

III. Elaborar un proyecto de dictamen por cada una de las impugnaciones en las que resolverá sobre su procedencia o improcedencia;

IV. Elaborar un proyecto de resolución que contenga el resultado de los dictámenes a que se refiere la fracción anterior, mismo que habrá de someterse al Ayuntamiento para su aprobación;

V. Elaborar el proyecto de resolución que declare la validez o invalidez de la elección de Delegados, Subdelegados y Consejos impugnados y someterlo a consideración del Ayuntamiento para su aprobación;

VI. Elaborar el proyecto de resolución que declare la remoción de algún Delegado, Subdelegado o integrante de los Consejos, para su resolución final y someterlo a consideración del Ayuntamiento para su aprobación; y

VII. Las demás que les confiera éste u otro ordenamiento en la materia.

### **Sección Segunda**

#### **De la Comisión Edilicia de Gobierno**

**Artículo 48.-** Los integrantes de la Comisión Edilicia de Gobierno, serán designados por el Ayuntamiento de entre sus miembros a propuesta del Presidente Municipal y tendrá para el ejercicio de sus funciones las siguientes atribuciones:

I. Solicitar a la Subsecretaría la información que requiera para el correcto desempeño de sus funciones;

II. Analizar, consultar, dictaminar y en su caso formular el proyecto de resolución, sobre los asuntos que le sean encomendados, a fin de que sean sometidos a consideración del Ayuntamiento;

III. Elaborar proyecto de resolución respecto a la procedencia o improcedencia del procedimiento de remoción de algún Delegado, Subdelegado o integrante de Consejo, a fin de que sea sometido a consideración del Ayuntamiento para su aprobación; y

IV. Las demás que les confiera éste u otro ordenamiento en la materia.

### **Capítulo Tercero**

#### **De los Consejos de Participación Ciudadana**

##### **Integración y Atribuciones**

**Artículo 49.-** Los Consejos son Órganos de comunicación y colaboración entre la comunidad y las autoridades, que auxilian al Ayuntamiento en el cumplimiento de las funciones públicas que tiene a su cargo, así como en la gestión, promoción y ejecución de los planes y programas municipales.

**Artículo 50.-** Los integrantes del Consejo tendrán el deber de conducirse en el desempeño de su cargo, bajo los principios de honradez, imparcialidad y respeto.

**Artículo 51.-** Los integrantes del Consejo durarán en su cargo el tiempo que dure la administración municipal para la cual fueron electos de conformidad con lo dispuesto por la Ley Orgánica Municipal y demás normatividad aplicable.

Los integrantes del Consejo saliente tienen la obligación de entregar en orden al Ayuntamiento, las instalaciones, bienes y documentación respectiva, sujetándose supletoriamente y en lo conducente, al

Reglamento de entrega-recepción de las unidades administrativas municipales de Naucalpan de Juárez,

México.

**Artículo 52.-** Los Consejos se integrarán de la siguiente manera:

I. Un presidente;

II. Un secretario;

III. Un tesorero; y

IV. Dos vocales.

Los integrantes de los Consejos ostentarán cargos honoríficos por lo que no percibirán retribución alguna por este concepto.

**Artículo 53.-** Para ser integrante de los Consejos, se requiere:

I. Ser ciudadano mexicano en pleno ejercicio de sus derechos civiles y políticos y contar con la credencial para votar con fotografía que acredite su residencia mínima de seis meses antes de la elección, en la Colonia, Pueblo o Fraccionamiento;

II. Ser de reconocida probidad;

III. No ser ni haber sido servidor público por lo menos seis meses anteriores a la fecha de la elección;

IV. No haber ocupado ningún cargo como propietario del Consejo en el período inmediato anterior;

V. No haber sido removido o sustituido de algún cargo de Delegado, Subdelegado o Consejo; y

VI. Las demás que se establezcan en la convocatoria que para tal efecto apruebe el Ayuntamiento.

##### **Sección Primera**

## **Atribuciones Generales**

**Artículo 54.-** Los Consejos tendrán las siguientes atribuciones:

- I. Promover la participación ciudadana en la realización de los programas municipales;
- II. Coadyuvar para el cumplimiento eficaz de los planes y programas municipales aprobados;
- III. Proponer al Ayuntamiento las acciones tendientes a integrar o modificar los planes y programas municipales;
- IV. Participar en el mejoramiento de los servicios públicos o gestionarlos sino existen;
- V. Proponer al Ayuntamiento la realización de obras públicas para beneficio de su comunidad y en su caso coordinarse con la autoridad municipal para la ejecución de éstas;
- VI. Cooperar con el Ayuntamiento en materia de asentamientos humanos y planes de desarrollo;
- VII. Emitir su opinión en los casos en que la autoridad se lo solicite;
- VIII. Coadyuvar en los programas de protección civil que el Ayuntamiento determine;
- IX. Informar trimestralmente al Ayuntamiento y a sus representados, sobre sus proyectos, actividades realizadas y en su caso, el estado de cuenta que se tenga de las obras por cooperación que se estén realizando;
- X. Promover acciones de carácter social, deportivo y cultural que tengan como finalidad la integración de un ambiente de buenos vecinos en su comunidad, cuando no exista otro órgano municipal encargado de estas funciones;
- XI. Realizar un inventario ecológico de su comunidad, incluyendo ríos, cañadas, cerros, bosques, barrancas, etc.;
- XII. Participar en todas las acciones para preservar el equilibrio ecológico y conservación del medio ambiente en el Municipio, promoviendo dichas acciones ante la autoridad municipal; así como la organización de labores de reforestación, cuidado de árboles, limpieza de arroyos y cañadas, motivando a su comunidad a realizarlas;
- XIII. Promover la celebración de ceremonias cívicas en su comunidad, además de fomentar el respeto a los símbolos patrios, nuestras instituciones y derechos humanos;
- XIV. Emitir opiniones respecto a particulares que deseen organizar algún evento o espectáculos públicos; y
- XV. Las demás que establezcan los acuerdos del Ayuntamiento, este Reglamento y demás disposiciones legales aplicables.

**Artículo 55.-** Los integrantes de los Consejos, en el ejercicio de sus funciones, no podrán:

- I. Hacer uso indebido del sello oficial que autorice y le proporcione el Ayuntamiento;
- II. Participar, promover, gestionar, coordinar o celebrar actos religiosos en su carácter de miembro del Consejo;
- III. Otorgar constancias de no-afectación de bienes municipales y las demás que la legislación y reglamentos respectivos le confieran expresamente a las autoridades municipales;
- IV. Cobrar contribuciones; y

V. Ejercer todas aquellas atribuciones que no se confieran expresamente en el Reglamento y demás normatividad aplicable.

### **Sección Segunda**

#### **De las Atribuciones del Presidente**

**Artículo 56.-** Serán atribuciones del Presidente del Consejo:

I. Convocar y presidir las reuniones de los Consejos de su comunidad y asambleas;

II. Coordinar y vigilar el cumplimiento de los planes y programas de trabajo en su comunidad, así como el desempeño de los integrantes del Consejo;

III. Promover la participación ciudadana en la realización de programas municipales;

IV. Coadyuvar en el cumplimiento eficaz de los planes y programas municipales;

V. Informar a sus representados y al Ayuntamiento, sobre:

a) Proyectos y Actividades realizadas;

b) Los programas y las obras que se pretenden llevar a cabo para beneficio colectivo de su comunidad, y

c) El estado de cuenta sobre el manejo de los recursos económicos que en su caso, obtuvo para la realización de obras de beneficio colectivo en su comunidad.

VI. Resguardar y garantizar el uso adecuado del sello oficial que le proporcione el Ayuntamiento;

VII. Cumplir y hacer cumplir todos los acuerdos tomados en las reuniones del Consejo; y

VIII. Firmar en compañía del Tesorero los recibos de las aportaciones que reciban de las autoridades o particulares. Los recibos deberán ser foliados y autorizados por la Secretaría del Ayuntamiento y la Subsecretaría, dando aviso a la Contraloría Interna Municipal.

### **Sección Tercera**

#### **Del Secretario del Consejo**

**Artículo 57.-** Son atribuciones del Secretario del Consejo:

I. Firmar conjuntamente con el Presidente, las convocatorias que expida el Consejo;

II. Asistir a todas las reuniones del Consejo y de la comunidad,

III. Levantar las actas de todas las reuniones, en caso de ausencia del Secretario, el acta será levantada por el miembro del consejo que designe la mayoría;

IV. Llevar los archivos del Consejo; y

V. Dar seguimiento a todas las gestiones y acuerdos que realicen los integrantes del Consejo ante autoridades, instituciones o particulares.

### **Sección Cuarta**

#### **Del Tesorero del Consejo**

**Artículo 58.-** Son atribuciones del Tesorero del Consejo:

I. Recibir los ingresos y efectuar sólo los gastos que apruebe el Consejo;

II. Firmar en compañía del Presidente, los recibos de las aportaciones que reciban de las autoridades o particulares;

III. Llevar las operaciones de ingresos y egresos; e

IV. Informar al Consejo, a la comunidad y la autoridad municipal, cuando se lo requieran, de las finanzas del Consejo.

### **Sección Quinta**

#### **De los Vocales**

**Artículo 59.-** Son atribuciones de los vocales del Consejo:

I. Llevar a cabo estudios y realizar propuestas respecto de los asuntos que se les sean encomendados; y

II. Auxiliar y cooperar con la mesa directiva del Consejo en los asuntos que competen a su vocalía.

**Artículo 60.-** Todas las atribuciones y gestiones realizadas ante la comunidad y autoridad municipal se harán de manera gratuita, en caso contrario, serán sancionados conforme a la ley.

#### **Capítulo Cuarto**

#### **De las Organizaciones Sociales**

#### **Sección Primera**

#### **De la Integración**

**Artículo 61.-** Las Organizaciones Sociales tendrán actividades de conformidad con los programas o proyectos prioritarios para la administración municipal, procurando la colaboración de su comunidad en el desarrollo vecinal, cívico y en beneficio colectivo de su comunidad. Las Organizaciones Sociales están facultadas para realizar gestiones a favor de la comunidad a la que representen, previa petición que esta última les formule, pudiendo coordinarse con los Delegados, Subdelegados y Consejos.

**Artículo 62.-** Las Organizaciones Sociales por ningún motivo podrán tener fines políticos o religiosos, de igual manera en ningún momento tendrán las facultades que el presente Reglamento y demás normatividad relativa atribuyen a los Delegados, Subdelegados y Consejos. Queda prohibido asignar connotaciones religiosas y político-partidistas, a los nombres, emblemas o logotipos de las Organizaciones Sociales.

**Artículo 63.-** Las Organizaciones Sociales deben respetar el derecho individual de sus miembros de pertenecer a cualquier partido político o religión. Por tanto, pueden participar en las actividades de la organización social sin perjuicio de raza, sexo, nacionalidad, preferencias, ideas políticas, religiosas o culturales.

**Artículo 64.-** Las Organizaciones Sociales podrán contar con una estructura de representación equivalente o similar a la siguiente:

I. Un Presidente;

II. Un Tesorero;

III. Un Secretario; y

IV. De dos a cinco vocales.

**Artículo 65.-** Toda organización social podrá tener un nombre para facilitar su identificación, sin que ésta se repita con la de alguna organización social ya registrada, pudiendo llevar el nombre de la comunidad a la que represente. Las Organizaciones Sociales, si así lo consideran conveniente podrán constituirse como asociaciones civiles, de conformidad con la normatividad aplicable.

#### **Sección Segunda**

#### **Registro de las Organizaciones Sociales**

**Artículo 66.-** El registro de Organizaciones Sociales, es el acto administrativo de naturaleza declarativa mediante el cual la Subsecretaría, reconoce a dichas organizaciones como Órganos Auxiliares.

**Artículo 67.-** El Registro Municipal de Organizaciones Sociales tiene por objeto permitir al Ayuntamiento conocer el número y características de las organizaciones sociales existentes en el Municipio, facilitar las relaciones entre éstas y la

Administración Pública, conocer sus fines y representatividad, para efectos de hacer posible una correcta política municipal de fomento a la asociación vecinal y la participación ciudadana, bajo los criterios de objetividad, imparcialidad e igualdad. El Registro Municipal de Organizaciones Sociales es público y puede ser consultado por los ciudadanos en general.

**Artículo 68.-** Son susceptibles de ser registradas las Organizaciones Sociales, cuyo objeto sea el desarrollo vecinal, cívico y el beneficio colectivo de sus comunidades, debiendo realizar sus actividades de conformidad con el programa o proyecto de la administración municipal en el que deseen participar. Las Organizaciones Sociales para ser registradas, deberán también tener su domicilio dentro del territorio del Municipio y no perseguir fines políticos o religiosos.

**Artículo 69.-** El registro se realizará mediante petición por escrito de la Organización Social interesada, ante la Subsecretaría quien revisará que la petición de registro se acompañe además con la siguiente información:

**I.** Identificación oficial de sus miembros, en original y copia (credencial para votar con fotografía, o Cartilla del Servicio Militar Nacional);

**II.** Comprobante de domicilio si es distinto al que consta en su identificación oficial;

**III.** Nombre que pretende darse a la Organización;

**IV.** En su caso, comprobante de domicilio del lugar en que se lleven a cabo sus reuniones; y

**V.** Firmar bajo protesta de decir verdad, documento en donde indiquen que no pertenecen a partido político alguno. En caso de que la Subsecretaría detecte que no se cumpla con lo señalado en el presente artículo, requerirá al peticionario, para que en un plazo de tres días hábiles subsane las deficiencias, de no hacerlo se tendrá por no presentada la petición de registro, dejando a salvo sus derechos para presentarla nuevamente.

**Artículo 70.-** Al disponer de la petición de registro y documentación completa, en los términos del Reglamento, la Subsecretaría, integrará el expediente respectivo a efecto de llevar a cabo el Registro correspondiente, en el Registro Municipal de Organizaciones Sociales.

En caso de considerarlo necesario, la Subsecretaría al momento de integrar el expediente respectivo podrá solicitar información adicional al peticionario.

**Artículo 71.-** La Subsecretaría resolverá sobre el registro en un término que no exceda de quince días hábiles, contados a partir del día en que haya sido ingresada la petición de registro o en su caso, se haya desahogado el requerimiento respectivo. Una vez llevado a cabo el registro, se emitirá y notificará la constancia correspondiente.

**Artículo 72.-** El registro estará vigente desde el momento de la expedición de la constancia del registro.

### **Sección Tercera**

#### **Cancelación del Registro de las Organizaciones Sociales**

**Artículo 73.-** La Subsecretaría podrá realizar la cancelación del registro de las Organizaciones Sociales cuando:

**I.** La Organización Social deje de cumplir con el objeto o fin para el cual fue conformada;

II. Cuando realice acciones contrariando el interés de la colectividad o permitiendo la comisión o prosecución de cualquier conducta tipificada como delito o infracción administrativa; y

III. Cuando realice acciones que afecten los intereses colectivos de su comunidad.

**Artículo 74.-** Para efectos de llevar a cabo la cancelación del registro, la Subsecretaría iniciará el procedimiento administrativo correspondiente, debiendo conceder a los afectados una audiencia previa.

Una vez cancelado el registro, no podrá solicitarse de nuevo el mismo sino hasta que haya transcurrido como mínimo un año.

### **Título séptimo**

## **Del Proceso de Elección de Delegados, Subdelegados y Consejos**

### **Capítulo Primero**

#### **Disposiciones Generales**

**Artículo 75.-** El proceso de elección se llevará a cabo por medio del voto universal, libre, secreto y directo de los ciudadanos naucalpenses que cuenten, al momento de la elección, con su credencial para votar con fotografía expedida por el Instituto Federal Electoral y que residan en la comunidad de la Delegación, Subdelegación o Consejo a elegir. Para llevar a cabo la elección de Delegados y Subdelegados se aplicará el sistema de fórmulas, la elección de Consejos se llevará a cabo mediante el sistema de planillas integradas por el número de miembros del Consejo a elegirse. En ambos casos, por cada miembro propietario se elegirá un suplente.

**Artículo 76.-** El proceso de elección de los Delegados, Subdelegados y Consejos iniciará con la convocatoria que expida el Ayuntamiento y publique la Subsecretaría. La elección deberá llevarse a cabo, dentro de los plazos que para tal efecto prevé la Ley Orgánica Municipal.

**Artículo 77.-** Para los efectos de este Reglamento, el proceso de elección de los Delegados, Subdelegados y Consejos, comprenderá las siguientes etapas:

#### **Primera etapa. De los actos preparatorios de la elección:**

I. La convocatoria;

II. Procedimiento de registro de las fórmulas y/o planillas y de sus respectivos representantes, mismo que se llevará a cabo de conformidad con los plazos y términos que se establezcan en la convocatoria;

III. Las campañas electorales;

IV. La integración y ubicación de las casillas; y

V. Entrega de la documentación y el material electoral para la elección.

#### **Segunda etapa. De la Jornada electoral:**

I. Instalación y apertura de las casillas;

II. La votación;

III. Cierre, escrutinio, cómputo y clausura de las casillas.

#### **Tercera etapa. Disposiciones complementarias:**

I. Disposiciones complementarias y Calificación de la elección.

### **Capítulo Segundo**

#### **De la Convocatoria**

**Artículo 78.-** La convocatoria que expida el Ayuntamiento para efectos de llevar a cabo la elección, deberá publicarse por lo menos quince días de anticipación al señalado para llevar a cabo la elección y contener como mínimo los siguientes requisitos:

- I. Señalar las autoridades y órganos auxiliares que habrán de elegirse en las diferentes comunidades del Municipio, reconocidas en el Bando Municipal vigente;
- II. Requisitos y plazo para el registro de fórmulas y/o planillas y de sus respectivos representantes;
- III. Período de campaña;
- IV. Fecha del día de la elección; y
- V. Firma del Presidente Municipal y del Secretario.

### **Capítulo Tercero**

#### **Del Procedimiento de Registro de las Fórmulas y/o Planillas y de sus respectivos Representantes**

**Artículo 79.-** El Registro de Fórmulas y/o Planillas se realizará a solicitud de los interesados, en el lugar y fecha señalados en la convocatoria que apruebe el Ayuntamiento, mediante los formatos previamente establecidos por la Subsecretaría, los cuales contarán con los siguientes requisitos:

- I. Apellido paterno, apellido materno y nombre(s);
- II. Lugar y fecha de nacimiento;
- III. Ocupación;
- IV. Clave de la credencial para votar con fotografía;
- V. Cargo para el que se postulan cada uno; y
- VI. La localidad o comunidad por la que contienden.

La solicitud deberá acompañarse de una declaración de aceptación de la postulación, copia de la credencial para votar, constancia de residencia de cada uno, anexando el programa de trabajo de la fórmula y/o planilla.

**Artículo 80.-** La Subsecretaría al recibir la solicitud de registro de las fórmulas y/o planillas, verificará dentro de los tres días hábiles siguientes al vencimiento del plazo de registro, que se cumplan todos los requisitos señalados por este Reglamento. Si de la verificación realizada se advierte que se omitió el cumplimiento de uno o varios requisitos, se notificará de inmediato a la fórmula y/o planilla correspondiente, para que en un plazo de 48 horas contadas a partir de que surta efectos la notificación respectiva, subsane el o los requisitos omitidos o sustituya la candidatura, por una sola vez. Cualquier solicitud o documentación presentada fuera de los plazos que determine la convocatoria será desechada por completo. No se registrará a ninguna fórmula y/o planilla que no complete los requisitos anteriormente mencionados.

**Artículo 81.-** La Subsecretaría en el término que marque la convocatoria, registrará las candidaturas que procedan y llevará a cabo la publicación correspondiente, dando a conocer los nombres asignados a las fórmulas y/o planillas registradas y de aquellas que no cumplieron con los requisitos que para tal efecto prevé el presente Reglamento y demás normatividad aplicable.

**Artículo 82.-** Dentro del plazo establecido para el registro de candidaturas de las fórmulas y/o planillas, los candidatos registrados podrán cambiar el cargo para el que se postulan. Vencido el plazo, sólo podrán ser removidos por fallecimiento, inhabilitación, incapacidad total o parcial.

**Artículo 83.-** Dentro del plazo establecido para el registro de candidaturas, cada fórmula y/o planilla, tendrá derecho a nombrar a un representante propietario y su respectivo suplente para cada casilla. Las fórmulas y/o planillas podrán sustituir libremente a sus representantes de casilla, hasta antes del vencimiento del término

a que se refiere el párrafo anterior. Vencido el plazo, los representantes de las fórmulas y/o planillas sólo podrán ser sustituidos por fallecimiento, inhabilitación o discapacidad.

**Artículo 84.-** Los representantes de las fórmulas y/o planillas debidamente acreditados tendrán derecho a:

- I. Participar en la instalación de cada casilla y contribuir al buen desarrollo de sus actividades hasta su clausura;
- II. Firmar todas y cada una de las actas de la elección;
- III. Observar y vigilar el desarrollo de la elección;
- IV. Estar presentes en el escrutinio y cómputo de los votos; y
- V. Promover impugnaciones.

#### **Capítulo Cuarto**

##### **De las Campañas Electorales**

**Artículo 85.-** Se entenderá por campaña electoral para efectos de este Reglamento, el conjunto de actividades llevadas a cabo por los candidatos de las fórmulas y/o planillas registradas para la obtención del voto. Se entenderá por actos de campaña, las reuniones públicas, asambleas y en general aquellas en que los candidatos o simpatizantes de las fórmulas y/o planillas, se dirijan a la comunidad para promover sus candidaturas. Se entenderá por propaganda electoral, el conjunto de escritos, publicaciones, imágenes, grabaciones, proyecciones y expresiones que durante la campaña electoral producen y difunden los miembros de las fórmulas y/o planillas registradas y sus simpatizantes, con el propósito de presentar ante la comunidad sus candidaturas respectivas.

Tanto la propaganda, así como las actividades de campaña que realicen las fórmulas y/o planillas registradas, deberán propiciar la exposición, desarrollo y discusión ante la comunidad de sus programas y acciones fijadas por las mismas; Las campañas electorales de las fórmulas y/o planillas registradas deberán observar una conducta de respeto hacia sus contendientes. Las fórmulas y/o planillas no podrán asignar connotaciones político-partidistas o religiosas en la propaganda, asimismo, queda prohibido entregar apoyos en dinero o en especie.

**Artículo 86.-** Las reuniones públicas realizadas por los miembros de las fórmulas y/o planillas registradas se regirán por lo dispuesto en el artículo 9 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y no tendrán más límite que el respeto a los derechos de terceros y en particular, a los demás miembros de las otras fórmulas y/o planillas, así como las disposiciones que para el ejercicio de la garantía de reunión y la preservación del orden público, dicte la autoridad administrativa competente.

**Artículo 87.-** La propaganda impresa que las fórmulas y/o planillas utilicen dentro de la campaña electoral deberán contener la identificación precisa que le asigne la Subsecretaría. La propaganda que en el curso de una campaña difundan por medios gráficos las fórmulas y/o planillas registradas, en los términos del artículo 7 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, no tendrán más límite que el respeto a la vida privada de los candidatos, autoridades, terceros, instituciones y valores democráticos. La propaganda electoral correspondiente a las fórmulas y/o planillas registradas no podrá fijarse, ni distribuirse en el interior de las oficinas, edificios, locales ocupados por la administración pública municipal, edificios públicos e inmuebles destinados al culto religioso.

**Artículo 88.-** Las campañas electorales de las fórmulas y/o planillas se iniciarán en la fecha señalada en la convocatoria para la elección respectiva, debiendo concluir tres días antes de celebrarse la jornada electoral, en las cuales no se permitirá la celebración ni la difusión de reuniones o actos públicos de campaña, de propaganda o de proselitismo electoral.

### **Capítulo Quinto**

#### **De la Integración y Ubicación de las Casillas**

**Artículo 89.-** La Subsecretaría será la responsable de asignar el lugar donde se instalarán las casillas para la elección, así como publicar las listas de los encargados y la ubicación de las mismas para el desarrollo de la jornada electoral. Las listas se fijarán en los edificios y lugares públicos más concurridos en el Municipio. En cada comunidad habrá una casilla donde se llevará a cabo la elección de los Delegados, Subdelegados y Consejos correspondientes. En caso de ser necesario podrá instalarse una casilla contigua dentro de la misma comunidad, cuando el número de electores así lo requiera. Las casillas se integrarán con el o los encargados de la misma, quienes serán representantes del Ayuntamiento. Podrán además, estar presentes en las casillas un representante por cada fórmula y/o planilla, de conformidad con lo que prevé el presente Reglamento. Los encargados de las casillas contarán con la documentación que les proporcione la Subsecretaría.

**Artículo 90.-** Las casillas deberán ubicarse en lugares que reúnan los siguientes requisitos:

- I. Fácil y libre acceso para los electores;
- II. Propicien la instalación de elementos-modulares que garanticen el secreto en la emisión del voto;
- III. No ser casas habitadas por servidores públicos de confianza, federales, estatales o municipales, ni de autoridades auxiliares del Municipio o candidatos de fórmulas o planillas, Delegados, Subdelegados o integrantes del Consejo inmediato anterior o representantes;
- IV. No ser establecimientos fabriles, templos o locales destinados al culto religioso, o locales de partidos políticos; y
- V. No ser locales ocupados por cantinas, centros de vicio o similares.

La Subsecretaría será la encargada de verificar que los lugares donde se ubiquen las casillas, cumplan los requisitos fijados. Para la ubicación de las casillas se preferirán los locales ocupados por las escuelas, oficinas públicas, lugares y espacios públicos.

**Artículo 91.-** Serán atribuciones de los Encargados de las casillas:

- I. Instalar y clausurar la casilla en los términos de este Reglamento;
- II. Recibir la votación;
- III. Efectuar el escrutinio y cómputo de la votación;
- IV. Recibir las acreditaciones de los representantes de las fórmulas y/o planillas el día de la elección;
- V. Permanecer en la casilla, desde su instalación hasta su clausura; y
- VI. Las demás que determine este Reglamento y la convocatoria.

### **Capítulo Sexto**

#### **De la Documentación y el Material Electoral para la Elección**

**Artículo 92.-** La Subsecretaría será la encargada de proporcionar todo el material necesario para el correcto desarrollo de las elecciones, consistente en:

- I. Lista de los representantes de las fórmulas y/o planillas;
- II. Las boletas electorales correspondientes a cada elección;
- III. Las urnas para recibir la votación correspondiente a cada elección;
- IV. Documentación y material para el desarrollo de la elección, útiles de escritorio, tinta indeleble y demás elementos necesarios; y
- V. Mamparas que garanticen el secreto del voto.

**Artículo 93.-** En las boletas que se utilizarán para la elección, se incluirán los datos esenciales de las fórmulas y/o planillas correspondientes y cuando éstas se encuentren impresas no habrá modificación en caso de cancelación del registro o sustitución de uno o más integrantes de las fórmulas y/o planillas. En todo caso, los votos contarán para las fórmulas y/o planillas debidamente registradas ante la Subsecretaría. La Subsecretaría será la encargada de resguardar la documentación y el material para el desarrollo de la elección.

### **Capítulo Séptimo**

#### **De la Instalación y Apertura de las Casillas**

**Artículo 94.-** Las casillas se abrirán a las 8:00 horas del día de la elección y el o los encargados de las mismas procederán a su instalación en presencia de los representantes de las fórmulas y/o planillas registradas debidamente acreditados y presentes.

**Artículo 95.-** Los representantes propietarios o suplentes de las fórmulas y/o planillas registradas deberán acreditarse ante el o los encargados de la casilla al inicio de la instalación de la misma y deberán portar en un lugar visible, durante todo el día de la jornada electoral, un distintivo de hasta 5 por 5 centímetros, indicando la planilla que representa y con la leyenda visible de "representante propietario" o "representante suplente".

**Artículo 96.-** El o los encargados de la casilla deberán levantar un acta de la elección, misma que contendrá lo siguiente:

- I. Domicilio de instalación de la casilla;
- II. Nombre del o los encargados de la casilla;
- III. Nombre de cada uno de los representantes de las fórmulas y/o planillas debidamente acreditados que se presentaron y actuaron durante la jornada como tal;
- IV. Hora de apertura y clausura de la casilla; y
- V. Relación de incidentes suscitados, si los hubiere.

### **Capítulo Octavo**

#### **De la Votación**

**Artículo 97.-** Los electores votarán en el orden en que se presenten ante el o los encargados de la casilla, debiendo mostrar su dedo pulgar derecho para verificar que no han votado, de igual forma, deberán exhibir su credencial para votar con fotografía expedida por el Instituto Federal Electoral, a fin de que el o los encargados de la casilla verifiquen la residencia de los mismos. No le será permitido votar a las personas que tengan credencial para votar con muestras de alteración, con domicilio distinto al de la comunidad correspondiente o que no pertenezca al ciudadano. Asimismo, no le será permitido votar a las personas que se encuentren intoxicadas, bajo el influjo de alcohol o enervantes, embozadas o armadas. Estos incidentes se anotarán en el acta respectiva.

**Artículo 98.-** Una vez que el ciudadano haya exhibido su credencial para votar con fotografía, el o los encargados de la casilla le entregará la boleta de elección para que libremente y en secreto marque la fórmula y/o planilla de su elección en las boletas correspondientes. Aquellos electores que no sepan leer ni escribir o se encuentren físicamente impedidos para marcar sus boletas, podrán hacerse asistir por una persona de su confianza debidamente identificada ante el encargado de la casilla. Asentándose lo anterior en el acta de la jornada electoral. Posteriormente, el elector doblará sus boletas y se dirigirá a depositarlas a la urna correspondiente; el encargado de la casilla anotará la palabra "votó" en la lista de registro correspondiente y procederá a impregnar con líquido indeleble el dedo pulgar derecho del elector y devolverle su credencial para votar.

**Artículo 99.-** Los representantes de las fórmulas y/o planillas, podrán ejercer su derecho de voto en las casillas en las que estén acreditados con tal carácter, siempre y cuando sean vecinos de la comunidad.

**Artículo 100.-** Iniciada la votación no podrá suspenderse sino por caso fortuito o fuerza mayor y corresponderá al encargado de la casilla dar aviso de inmediato a la Subsecretaría, asentando en el acta de la jornada electoral la causa de suspensión, la hora en que ocurrió y la indicación de los votantes que al momento habían ejercido su derecho al voto. Recibida la información anterior, la Subsecretaría decidirá si se reanuda la votación, para lo cual tomará las medidas que estime necesarias.

**Artículo 101.-** El o los encargados de la casilla podrán solicitar en todo tiempo, el auxilio de la fuerza pública con el fin de preservar el orden y la normalidad de la votación, haciendo constar en el acta las causas del quebranto del orden y las medidas acordadas. Para asegurar el orden y garantizar el desarrollo de la jornada electoral, los cuerpos de seguridad pública del Municipio, deben prestar el auxilio que les requieran el o los encargados de la casilla, en el ámbito de sus respectivas competencias.

## **Capítulo Noveno**

### **Del Cierre, Escrutinio, Cómputo y Clausura de las Casillas**

**Artículo 102.-** Las casillas se cerrarán a las 18:00 horas del día de la elección, salvo que todavía se encuentren electores formados para votar, en este caso se cerrará una vez que dichas personas hubiesen votado.

**Artículo 103.-** Una vez cerrada la votación, llenada y firmada el acta correspondiente, el o los encargados de las casillas procederán al escrutinio y cómputo de los votos sufragados en la misma en presencia de los representantes de las fórmulas y/o planillas.

**Artículo 104.-** El escrutinio y cómputo es el procedimiento por el cual los integrantes de cada casilla determinarán:

- I. El número de electores que votó en la casilla;
- II. El número de votos emitidos a favor de cada una de las fórmulas y/o planillas;
- III. El número de votos anulados en la casilla; y
- IV. El número de boletas sobrantes en la casilla.

Se entenderá por voto válido, la marca que haga el elector en un sólo cuadro correspondiente a alguna de las fórmulas y/o planillas registradas. Se entiende por voto nulo, aquel que se deposite en la urna sin haber marcado un sólo cuadro o aquel que en una misma boleta se hayan marcado dos o más emblemas de alguna fórmula y/o planilla, estos votos en ningún caso se sumarán a las boletas sobrantes

que fueron inutilizadas. Se entenderá por boletas sobrantes aquellas que habiendo sido entregadas a la casilla, no fueron utilizadas por los electores. Las boletas sobrantes deberán ser inutilizadas por el o los encargados de la casilla, cruzándolas con dos líneas diagonales, en presencia de los representantes de las fórmulas y/o planillas.

**Artículo 105.-** Concluido el escrutinio y cómputo de los votos, se asentará en el acta de cierre, escrutinio y cómputo lo correspondiente a:

I. El número de votos emitidos a favor de cada fórmula y /o planilla;

II. El número total de las boletas sobrantes que fueron inutilizadas;

III. El número de votos nulos;

IV. Una relación de los incidentes suscitados, si los hubiere; y

V. La firma del o los encargados de la casilla y de los representantes de las fórmulas y/o planillas.

**Artículo 106.-** Concluidas las acciones a que se refiere el artículo anterior, el o los encargados de las casillas, procederán a la clausura de las mismas y fijarán los resultados preliminares de cada una de las elecciones en lugar visible del exterior de éstas.

### **Capítulo Décimo**

#### **De las Disposiciones Complementarias y Calificación de la Elección**

**Artículo 107.-** Una vez clausuradas las casillas, el o los encargados de las mismas, bajo su responsabilidad harán llegar a la Subsecretaría los paquetes y expedientes de casilla.

**Artículo 108.-** Una vez recibidos los paquetes electorales, la Subsecretaría asentará la recepción de los mismos, expidiendo al encargado de casilla el comprobante respectivo.

**Artículo 109.-** La Subsecretaría verificará los resultados asentados en las actas de cierre, escrutinio y cómputo de las distintas casillas, conforme las vaya recibiendo. Para el mejor conocimiento de los naucalpenses, concluida la verificación dentro de las veinticuatro horas siguientes, la Subsecretaría deberá fijar en sus oficinas, los resultados obtenidos para cada comunidad.

**Artículo 110.-** El Ayuntamiento por acuerdo de Cabildo, declarará la validez de la elección de las comunidades en las que no se hayan presentado impugnaciones o habiéndose presentado hayan sido declaradas improcedentes. O en su caso, el Ayuntamiento por acuerdo de Cabildo declarará la validez o invalidez de la elección de las comunidades en las que se hayan presentado impugnaciones, una vez que se hayan resuelto las mismas.

**Artículo 111.-** Cuando se haya declarado la validez de la elección, el Ayuntamiento expedirá los nombramientos respectivos firmados por el Presidente Municipal y el Secretario. La Subsecretaría señalará oportunamente la fecha de su entrega.

Los Delegados, Subdelegados y Consejos, entrarán en funciones el mismo día en que rindan la protesta de ley, debiendo ser dentro de los términos que para tal efecto establezca la Ley Orgánica Municipal.

**Artículo 112.-** Cuando se haya declarado la invalidez de la elección de algún Delegado, Subdelegado o Consejo, se deberá realizar la convocatoria a elecciones extraordinarias e hábiles, a partir de dicha declaración. En todo caso los Delegados, Subdelegados o Consejos salientes continuarán en su encargo hasta que el Delegado, Subdelegado o Consejo electo entre en funciones. En cualquier caso, los

Delegados, Subdelegados o Consejos electos de manera extraordinaria terminarán sus funciones en la misma fecha que los electos de manera ordinaria.

**Artículo 113.-** Las boletas de la elección, deberán destruirse una vez resueltas las impugnaciones, que en su caso se hubieren presentado, mediante el procedimiento que establezca la Subsecretaría.

**Artículo 114.-** Cualquier asunto no contemplado en este ordenamiento será resuelto por la Subsecretaría.

## **Título Octavo**

### **Impugnaciones**

**Artículo 115.-** Se entenderá por impugnación, el medio de defensa sumarísimo a través del cual se controvierte la validez de los resultados de las elecciones para Delegados, Subdelegados y Consejos, el cual deberá seguirse a petición de parte agraviada.

**Artículo 116.-** El plazo para presentar las impugnaciones será dentro de los cuatro días siguientes, a aquel en que se hayan celebrado las elecciones de Delegados, Subdelegados y Consejos.

**Artículo 117.-** El documento de impugnación deberá ser presentado por escrito ante la Oficialía de Partes del Ayuntamiento, dirigido al propio Ayuntamiento, quien se auxiliará de la Subsecretaría, a fin de que se integre el expediente respectivo.

El escrito de impugnación deberá cumplir con los requisitos siguientes:

- I. El nombre y firma del o los quejosos;
- II. Señalar domicilio para oír y recibir notificaciones;
- III. Acompañar los documentos para acreditar la personalidad del promovente;
- IV. El planteamiento de los preceptos legales violados, así como la precisión clara de los conceptos de impugnación;
- V. Mencionar de manera clara los hechos en los que se basa la impugnación; y
- VI. Ofrecer los medios de prueba que estime conveniente.

Las pruebas serán ofrecidas y desahogadas con base en lo dispuesto por el Código de Procedimientos Administrativos del Estado de México, así como el cómputo de los términos.

**Artículo 118.-** En caso de que las impugnaciones adolezcan de algún requisito de los expresados con antelación, la Subsecretaría requerirá al promovente para que en el estricto término de 1 día hábil, posterior al día en que surta efectos la notificación de la prevención, subsane sus omisiones, de no realizar tal acto se desechará su medio de defensa. Para efectos del presente Artículo, surte efectos al día siguiente en que se realice la notificación.

**Artículo 118 BIS.-** La interposición del presente medio de impugnación ante Autoridad incompetente no interrumpe ningún término.

**Artículo 118 TER.-** Las impugnaciones serán improcedentes en los siguientes supuestos:

- I. Cuando no subsane las prevenciones que se le realicen dentro del término legal concedido;
- II. Cuando el medio de impugnación no se hubiere interpuesto dentro de los plazos señalados, de conformidad con el presente Título;
- III. Cuando el promovente carezca de legitimación.

**Artículo 119.-** Las impugnaciones podrán terminar por:

- I. Desistimiento del promovente;

- II. Resolución expresa del mismo; y
- III. Fallecimiento del o los promoventes.

**Artículo 120.-** La Subsecretaría será la responsable de asignar un número de expediente a cada una de las impugnaciones, debiendo remitirlas a la Secretaría a fin de que sean turnadas a la Comisión Edilicia de Participación Ciudadana, para su estudio, análisis y dictamen correspondiente.

**Artículo 121.-** La Comisión Edilicia de Participación Ciudadana, elaborará un proyecto de dictamen por cada una de las impugnaciones en las que resolverá sobre su procedencia o improcedencia. De igual forma, elaborará un proyecto de resolución con los resultados de cada uno de los dictámenes a que se refiere el párrafo anterior, mismo que deberá presentarse a Cabildo para su aprobación.

**Artículo 122.-** Admitida la impugnación, será turnada a la Subsecretaría a efecto de correr traslado al tercero perjudicado, a fin de que exponga lo que a su derecho convenga en el término de 3 días posteriores a que surta efectos la notificación de cuenta, asimismo, se admitirán las pruebas respectivas y se señalará fecha de audiencia dentro del término de 7 días hábiles para el desahogo de aquellas probanzas que así lo requieran. Debe entenderse por tercero perjudicado a los Candidatos a Delegados, Subdelegados y Consejos, que hayan obtenido resultado favorable en las elecciones.

**Artículo 123.-** Una vez celebrada la audiencia señalada en el Artículo anterior, la Subsecretaría devolverá el expediente a la Comisión Edilicia de Participación Ciudadana para que en el término veinte días hábiles, emita el proyecto de resolución en el que se declare la validez o invalidez de la elección de Delegados, Subdelegados o Consejos impugnados..

**Artículo 124.-** El proyecto de resolución será presentado a Cabildo para su aprobación.

#### **Título Noveno**

#### **De la Sustitución de Autoridades Auxiliares y Consejos de Participación Ciudadana**

**Artículo 125.-** Las Autoridades Auxiliares y los integrantes de los Consejos, podrán ser sustituidos en los términos de la Ley Orgánica Municipal y del presente Reglamento. El procedimiento de sustitución por la causa que fuere corresponde al Ayuntamiento a través de las autoridades competentes. Para la sustitución de los Delegados, Subdelegados y Consejos se seguirá el siguiente orden:

- I. En primer lugar serán sustituidos por sus suplentes;
- II. En caso de que sus suplentes se negaren a desempeñar esas funciones la Subsecretaría determinará de entre los suplentes de los integrantes de la fórmula y/o planilla, a la persona que habrá de sustituirlos; y
- III. En caso de que las personas a que se refieren la fracción anterior se negaren, la Subsecretaría determinará a la persona que habrá de sustituirlos tomando en consideración las propuestas que para tal efecto emita la Comisión Edilicia de Participación Ciudadana. Una vez realizada la sustitución la Subsecretaría procederá a entregarle su nombramiento y tomarle la debida protesta, debiendo informar al Ayuntamiento.

**Artículo 126.-** Se podrá llevar a cabo la sustitución de cualquiera de los Delegados, Subdelegados y Consejos, por alguno de los supuestos siguientes:

- I. Licencia;

- II. Renuncia,
- III. Muerte o incapacidad; y
- IV. Remoción.

**Artículo 127.-** Se entenderá por licencia, el acto por el cual un miembro del Consejo o autoridad auxiliar solicite separarse temporalmente del cargo. La licencia no podrá exceder de noventa días y se podrá renovar solamente una vez. No se requerirá solicitar licencia cuando la ausencia no exceda de quince días.

**Artículo 128.-** La solicitud de licencia deberá ser presentada por escrito y cumplir con los siguientes requisitos: **I.** Ser presentada ante la Subsecretaría; **II.** Acompañar la solicitud con copia simple de identificación oficial (credencial para votar con fotografía, licencia o pasaporte); **III.** Copia del nombramiento y credencial expedidos por la autoridad municipal que lo acredite como Autoridad Auxiliar o integrante del Consejo. La licencia deberá ser ratificada ante la Subsecretaría.

**Artículo 129.-** La licencia surtirá sus efectos a partir del día siguiente de su ratificación. Ratificada la licencia, la Subsecretaría realizará la sustitución de conformidad con el procedimiento que para tal efecto prevé el presente Reglamento.

**Artículo 130.-** Se entenderá por renuncia, el acto personalísimo por el que la Autoridad Auxiliar o integrantes del Consejo decide libre y voluntariamente separarse definitivamente del cargo. La solicitud de renuncia deberá cumplir con los siguientes requisitos:

- I.** Ser presentado por escrito ante la Subsecretaría;
- II.** Acompañar la solicitud con copia simple de identificación oficial (credencial para votar con fotografía, licencia o pasaporte);
- III.** Copia del nombramiento y credencial expedidos por la autoridad municipal que lo acredite como Autoridad Auxiliar o integrante del Consejo. La Renuncia deberá de ser ratificada ante la Subsecretaría.

**Artículo 131.-** Una vez ratificada la renuncia, la Subsecretaría realizará la sustitución de conformidad con el procedimiento que para tal efecto prevé el presente Reglamento.

**Artículo 132.-** En caso de muerte o incapacidad de algún Delegado, Subdelegado o integrante de algún Consejo, la Subsecretaría realizará la sustitución de conformidad con el procedimiento que para tal efecto prevé el presente Reglamento.

**Artículo 133.-** Los Delegados, Subdelegados y Consejos, podrán ser removidos por causa grave que califique el Ayuntamiento con el voto aprobatorio de las dos terceras partes de sus miembros. Se entenderá por remoción, el acuerdo del Ayuntamiento por el cual se remueve a una o varias Autoridades Auxiliares o integrantes de algún Consejo, por las siguientes causas:

- I.** Incumplimiento de las obligaciones que establecen la Ley Orgánica Municipal, el presente Reglamento y demás disposiciones aplicables;
- II.** Por la realización de actos de corrupción;
- III.** Por residir fuera de la localidad o comunidad en la que fueron electos o designados; y
- IV.** Por las demás que señale la Ley Orgánica Municipal, el presente Reglamento y demás normatividad aplicable.

**Artículo 134.-** El procedimiento de remoción se iniciará:

- I.** De oficio, Cuando así lo considere la Subsecretaría, después de haber tenido conocimiento de hechos que así lo ameriten; y

- II. A petición de parte, cuando exista una queja presentada por:
- a) Cualquier ciudadano que tenga su domicilio en la comunidad de que se trate;
  - b) Los integrantes de los Consejos u Organizaciones Sociales; o
  - c) Las autoridades auxiliares de la comunidad de que se trate.

**Artículo 135.-** Cuando el procedimiento de remoción se inicie a petición de parte, deberá presentarse por escrito ante la Oficialía de Partes, dirigido al Ayuntamiento y deberá cumplir con los requisitos siguientes:

- I. El nombre y firma del o los quejosos;
- II. Señalar domicilio para oír y recibir notificaciones;
- III. Acompañar los documentos para acreditar la personalidad del promoverte;
- IV. Mencionar de manera expresa los preceptos legales presuntamente violados y en su caso, expresar los agravios;
- V. Mencionar de manera clara los hechos en los que se basa la solicitud; y
- VI. Ofrecer y aportar pruebas.

Las pruebas serán ofrecidas y desahogadas con base en las disposiciones establecidas en el Código de Procedimientos Administrativos del Estado de México.

**Artículo 136.-** El procedimiento de remoción se iniciará por acuerdo escrito de la Subsecretaría, después de haber tenido conocimiento de hechos que así lo ameriten. Con anterioridad al acuerdo de inicio del procedimiento, la Subsecretaría podrá abrir un período de información previa, con el fin de conocer las circunstancias del caso concreto y estar en posibilidad de determinar la conveniencia o no de iniciar el procedimiento.

En el procedimiento de remoción que se inicie, la Subsecretaría será la encargada de integrar un expediente que contenga los elementos e información necesaria y asignarle un número que lo identifique.

**Artículo 137.-** La Subsecretaría será la responsable de remitir el expediente a la Secretaría, para que a su vez lo turne a la Comisión Edilicia de Gobierno, para su estudio, análisis y dictamen.

**Artículo 138.-** La Comisión Edilicia de Gobierno, elaborará un proyecto de dictamen en el que resolverá sobre la procedencia o improcedencia del procedimiento de remoción y lo someterá a consideración del Ayuntamiento para su aprobación.

**Artículo 139.-** Cuando se declare la procedencia del procedimiento de remoción, el expediente será turnado a la Subsecretaría a efecto de que se les otorgue a cada uno de los perjudicados su Garantía de Audiencia en el término de diez días hábiles, para que expongan lo que a su derecho convenga.

**Artículo 140.-** Una vez desahogada la Garantía de Audiencia, la Subsecretaría dentro de los cinco días hábiles siguientes turnará el expediente a la Comisión Edilicia de Participación Ciudadana, para que elabore en el término de veinte días hábiles un proyecto de resolución, en el que declare la remoción o no remoción del Delegado, Subdelegado o integrante del Consejo.

**Artículo 141.-** El proyecto de resolución deberá presentarse al Ayuntamiento para su resolución final. En caso de declararse la remoción, se realizará la sustitución de conformidad con el procedimiento que para tal efecto prevé el presente Reglamento.