



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
ACATLÁN**

**“EL PLAN DE DESARROLLO MUNICIPAL Y EL
PRESUPUESTO POR PROGRAMAS, UNA
RELACIÓN FUNCIONAL. CASO: MUNICIPIO
TLALNEPANTLA DE BAZ. ”**

TESINA

**QUE PARA OPTAR POR EL TITULO DE
LICENCIADO EN CIENCIAS POLÍTICAS Y
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

P R E S E N T A

RODRIGO HIRIART DÁVILA



Asesor: Lic. Arturo Hernández Magallón

Junio 2008



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

Este trabajo no hubiera sido posible sin la colaboración de todas las personas que estuvieron a mí alrededor, es por ello que les presento mi agradecimiento.

A mis padres Sara María Dávila Salgado y Andrés Hiriart Rodríguez; a mis hermanos Katia Jimena Hiriart Dávila y Mario Andrés Hiriart Dávila. Por su apoyo incondicional, reflejado de muchas maneras y en todo momento.

A mi asesor Arturo Hernández Magallón, por su tiempo y sus consejos brindados a este proyecto, los cuales ayudaron a vislumbrar el camino deseado y concluir de manera satisfactoria.

A Norberto Hernández, Luis Enrique Rodríguez Martínez y los funcionarios del Municipio de Tlalnepantla de Baz. Por sus consejos y por permitirme tener un acercamiento sencillo a la información que fue requerida para la elaboración del documento.

A los profesores que directa e indirectamente me dieron los conocimientos necesarios para poder elaborar un trabajo de esta índole, así como al profesor Víctor Alejandro Rosales García y el resto del sinodo, por su apoyo dentro de mi proceso de titulación.

A Dalia Santana Cerón por su paciencia y apoyo incondicional, a todos mis amigos, los que me ayudaron y los que no, pero siempre creyeron en que este proyecto llegaría a buen fin.

A mi tía Diana Dávila Salgado por su apoyo y tiempo dedicados a este documento, sin los cuales carecería de ciertos atributos que la componen en su totalidad, al resto de mis familiares que siempre creyeron en mí.

A todos ustedes y a los que me faltaron, por el apoyo y confianza en mi persona, muchas y muy sentidas gracias.

ÍNDICE

| | |
|--|------------|
| INTRODUCCIÓN..... | 1 |
| CAPÍTULO 1. LA PLANEACIÓN Y LA PRESUPUESTACIÓN..... | 6 |
| 1.1 Planificación-Planeación..... | 6 |
| 1.2 El sistema de planeación del desarrollo..... | 11 |
| 1.3 El presupuesto (tipologías)..... | 16 |
| 1.3.1 El presupuesto por programas..... | 21 |
| 1.4 El proceso de presupuestación en la planeación del desarrollo..... | 23 |
| 1.5 Conclusiones capítulo 1..... | 32 |
| CAPÍTULO 2. LA PLANEACIÓN EN EL ESTADO DE MÉXICO Y SUS MUNICIPIOS..... | 33 |
| 2.1 El sistema nacional de planeación democrática - Plan Nacional de Desarrollo..... | 33 |
| 2.2 La planeación para el desarrollo en el Estado de México..... | 40 |
| 2.3 La planeación para el desarrollo en los Municipios del Estado de México..... | 46 |
| 2.4 La programación - presupuestación en los Municipios..... | 51 |
| 2.5 Conclusiones capítulo 2..... | 57 |
| CAPÍTULO 3. LA PLANEACIÓN Y PRESUPUESTACIÓN EN EL MUNICIPIO DE TLALNEPANTLA DE BAZ (2003-2006)..... | 59 |
| 3.1 La administración Municipal..... | 59 |
| 3.2 La planeación en el municipio de Tlalnepantla de Baz..... | 63 |
| 3.3 La relación entre el Presupuesto por Programas y el Plan de Desarrollo Municipal..... | 68 |
| 3.4 Conclusiones capítulo 3..... | 94 |
| CONCLUSIONES..... | 96 |
| BIBLIOGRAFÍA..... | 101 |
| ANEXO 1..... | 104 |
| ANEXO 2..... | 106 |

Introducción

Para gobernar bien a los hombres hay que saber aprovecharse de sus vicios, más bien que de sus virtudes.
Napoleón Bonaparte

El estudio al cual haremos referencia a continuación, surge por la preocupación de entender los procesos y los funcionamientos del municipio, así como sus relaciones políticas, administrativas y sociales. Es decir, debido a que el municipio es el órgano más cercano a la ciudadanía, es de interés el observar cómo es que ofrece soluciones a dicha ciudadanía, cuál es la estructura administrativa¹ que le permite responder a las demandas.

El municipio² al estar insertado dentro de un sistema federalista³, tiene como principales características la autonomía y la autarquía, pero el funcionamiento de este mismo sistema, (con ciertas características de gobierno central) ha provocado que las características del municipio antes mencionadas se vean debilitadas dentro del verdadero ejercicio.

Esta problemática ha arrastrado muchas otras dentro de la ejecución de las acciones gubernamentales en los ayuntamientos del país y ha dificultado el cumplimiento de sus objetivos en áreas sociales económicas y políticas. A pesar de estas debilidades, el marco legal de los gobiernos locales muestra un horizonte aceptable de posibilidades implícitas y explícitas para el funcionamiento de los ayuntamientos.

No se puede negar que en los últimos años el municipio ha tenido avances importantes en cuestiones de capacidad de gestión, pero tampoco se puede

¹ Para comprender esto primero debemos tener claro el concepto de Administración Pública “La Administración Pública es el conjunto de órganos que ejecutan actividades por medio de las cuales el Estado logra sus fines y objetivos. En otras palabras, la Administración pública consiste en todas las operaciones que tienen como propósito el cumplimiento de las políticas públicas”(Cámara de diputados.2007:2)

² “Será municipio la colectividad declarada como tal por la ley, y que reúna los requisitos señalados por la misma; el municipio sólo puede actuar dentro del Estado y los límites que éste fije. Además, existe general acuerdo en que son cuatro elementos los que constituyen y dan significado a la institución municipal, estos son: población, territorio, gobierno y fines” (Moreno Espinoza, Roberto. 1998:45).

³ En la federación los Estados miembros pierden totalmente su Soberanía exterior y ciertas facultades interiores a favor del gobierno central para conformar para su gobierno propio las facultades no otorgadas al gobierno central. (Moreno Espinoza, Roberto. 1998:27).

negar que el municipio en México no ha adquirido el dinamismo que se pudiera esperar, en cuestión de desarrollo y competitividad.

La preocupación ciudadana hacia los resultados de las administraciones municipales es una constante. Es común observar que al término de las gestiones de gobierno, las necesidades no fueron resueltas o en el mejor de los casos, solo se atendió un porcentaje de las mismas.

Uno de los grandes mecanismos que nos permitiría abordar las formas en que un municipio intenta dar respuesta a sus problemáticas de desarrollo⁴, es el análisis de su planeación, ya que es por medio de este proceso que los municipios marcan sus prioridades y concretan sus líneas de acción gubernamental.

Para poder hablar de planeación municipal, primero se debe tener claro que está inserta dentro de un sistema de planeación democrática, el cual marcará gran parte de las formas en que se llevará a cabo la planeación dentro de cada uno de los municipios; la planeación Estatal está supeditada a la planeación Federal y la Municipal por ende a las dos anteriores.

Es común observar, que dentro de las campañas políticas, los candidatos a la presidencia municipal, hacen promesas que en muchos casos resultan difíciles de creer y de cumplir. Se supondría que estas promesas están basadas en una proyección o dicho de otro modo que están planeadas. Cuando una administración inicia funciones, se le exige que realice un plan de desarrollo, lo cual por lo que se ve en las campañas ya debe traer medianamente estructurado. Este plan debe contener las necesidades de la ciudadanía, que de manera somera pudieron ser recolectadas dentro de esta misma campaña, por lo cual la ciudadanía podría percibir que ahí iniciaron su planeación.

Sabemos que esta percepción no es del todo válida, ya que los mecanismos de planeación indican otras formalidades, pero lo que sí podemos decir, es que la

⁴ El proceso de desarrollo se basa en la necesidad de transformaciones profundas, de reformas estructurales que permitan que el funcionamiento y expansión del sistema económico produzcan como resultado un proceso más dinámico y más justo.

población en general suele quedarse con la idea de que no se cumple lo que se promete.

Así, pues, resulta interesante saber en qué y cómo se gasta el dinero destinado al desarrollo de las localidades, si se acatan las estrategias y los documentos de planeación. Esta es la investigación en la que nos adentraremos.

Para lograr esto debemos decir que dentro del proceso de planeación municipal, en el cual convergen diversos elementos, se tomarán en cuenta dos elementos que se consideran representativos: el Plan de Desarrollo Municipal (PDM) y el Presupuesto por Programas, mostrando su relación recíproca, con el ejercicio del recurso. Como es sabido, el Plan de Desarrollo Municipal (PDM) es formulado por diversas instancias: gobierno, sociedad civil e iniciativa privada, intenta reflejar las necesidades de la ciudadanía, y el Presupuesto por Programas Municipal es constituye la expresión financiera de dicho plan.

Al ver los diversos desempeños de las administraciones públicas municipales y las exigencias de los ciudadanos, surge la suposición de que no se establecen las garantías suficientes para que en el ejercicio presupuestal se de una congruencia con relación a las necesidades ciudadanas contenidas en el Plan de Desarrollo Municipal, toda vez que se muestran desfases entre las necesidades ciudadanas y las necesidades determinadas por la administración. Debemos puntualizar, que el Plan de Desarrollo Municipal marca las directrices del gobierno, en otras palabras, hacia donde se quiere ir, marcando las directrices anuales por medio del POA (Programa Operativo Anual), mientras que el Presupuesto señala cuanto se necesita para llegar ahí. Esto es parte de lo que mostraremos en esta investigación.

Para ello se estudiará el caso del municipio de Tlalnepantla de Baz, en el periodo 2003-2006; éste municipio catalogado como metropolitano, es considerado uno de los más representativos del Estado de México por su alto grado de industrialización, sin embargo se enfrenta, al igual que otros municipios, a fuertes exigencias ciudadanas para solucionar problemas como la inseguridad, el desarrollo de la localidad, por mencionar algunos, por lo que

nos enfocaremos a revisar como planean sus acciones, y cuáles han sido sus resultados.

Al abordar las problemáticas de planeación dentro del municipio, se tratará de dar énfasis a las cuestiones de procesos y manejo de los recursos, no se hará un análisis contable, más que para darnos una idea de cómo es que se ejercen los recursos; no es intención de esta investigación el realizar una auditoría municipal; además que el acceso a la información financiera resulta una limitante para poder dar una conclusión de lo que contablemente sucedió en el municipio y período previsto.

Se intentará detectar si lo expresado dentro del Plan de Desarrollo Municipal, se refleja de manera contable dentro del Presupuesto por Programas Municipal, cumpliendo los elementos que dan congruencia al ejercicio del presupuesto con las metas previstas en el plan.

Para ello, se hará una comparación entre algunos programas expresados dentro del Plan de Desarrollo Municipal, los presupuestos autorizados y ejercidos por las direcciones a las cuales se les asignaron dichos programas, y los informes de gobierno expuestos dentro de los tres años de la administración. Lo cual nos permitirá observar la relación entre lo que se planeaba realizar, cuanto se iban a gastar para ello, y lo que realmente se hicieron.

El método de investigación es el deductivo, partiremos de premisas generales, para llegar a deducciones particulares, respecto a lo que realmente hizo el municipio en tres años de gobierno.

La información está basada primordialmente en documentos oficiales, con un contraste teórico que explique el fenómeno de la planeación.

El trabajo se ha dividido en tres partes: el primer capítulo, buscará dar un panorama general del campo en el que se manejará el estudio, analizando las posibilidades de la planeación y la presupuestación, principalmente, ayudados

por otros términos y especificaciones de las ramas y campos que tocará el estudio, dejando claro los conceptos más usados en la planeación y la presupuestación, así como las funciones que tiene la presupuestación dentro de la misma planeación y la interdependencia de ambas. El segundo capítulo, buscará dar un panorama de lo que es la planeación dentro de nuestro sistema federalista, introduciéndonos desde el nivel federal hasta el municipal, para tener todos los elementos que coadyuven en un mejor entendimiento del panorama de la planeación para el desarrollo y la presupuestación en el caso de los municipios del Estado de México. El tercero, buscará mostraren el caso del municipio de Tlalnepantla de Baz, en el período 2003-2006, cómo es el proceso de vinculación entre el Plan de Desarrollo Municipal y el Presupuesto por Programas Municipal, de qué manera se lleva a cabo la planeación y cuales son sus consecuencias dentro de la instrumentación.

Capítulo 1

La planeación y la Presupuestación

El mayor defecto de la planeación no es llegar a donde se propone, sino pasar más allá.

*Duque de La Rochefoucauld
Francois.*

Dentro de este capítulo encontraremos los conceptos de planeación y presupuesto, así como otros relacionados, se abordará la planeación del desarrollo, se desglosaran los tipos de presupuesto, para conocer mejor las características del presupuesto por programas principalmente, ya que es un punto central dentro de la investigación. Por último se vera como es que, en teoría, se debe de elaborar el proceso de presupuestación.

1.1. Planificación-Planeación.

Dentro de una organización se deben tomar en cuenta los mecanismos y procesos que ayudan a proyectar situaciones y escenarios para poder tomar decisiones acertadas que lleven a lograr el cumplimiento de los objetivos planteados.

Tanto la planificación como la planeación son herramientas que ayudan a eficientar los procesos administrativos, los cuales se ponen en boga a finales de la segunda guerra mundial, en la época de la posguerra y la consecuente polarización política mundial. La *planificación* es implementada por los países socialistas con el fin de hacer de ella el instrumento rector de los procesos económicos, mientras que, en esta constante lucha, los países capitalistas (que consideraban el desarrollo consecuencia del crecimiento económico) al ver el resultado de la planificación en el desarrollo de las economías de los países socialistas, implementaron mecanismos similares, para no perder el ritmo dentro de la carrera de producción, bienestar, desarrollo nacional etc., pero ellos la llamaron *planeación*.

Según José Jesús García López (Tinbergen, Jan. 1967: 14), la diferencia es que mientras la *planificación* sólo se puede aplicar en ciertas estructuras

económicas, políticas y sociales (estructuras socialistas), por ser una forma de funcionamiento, (el fundamento principal es que sólo en estas sociedades se logra el beneficio colectivo a diferencia de las capitalistas), mientras que la *planeación* es una *técnica*, cuya esencia es la racionalidad y se puede dar a cualquier nivel organizacional. Lo cierto es que de manera estructural los dos conceptos tienen muchas similitudes y que al terminar la guerra fría el contexto mundial da un giro rotundo y ambos términos han cambiado en sus formas. Es entonces, menester de éste apartado, mostrar diversos enfoques de los términos planificación y planeación para poder hacer una distinción concreta y específica.

Antes de comenzar con la diferenciación, resulta importante aclarar que lo que implican los términos planificación y planeación no fue inventado en la época de la posguerra, únicamente se inicio el empleo de dichos términos, las distintas sociedades han tenido que emplear la planeación y planificación para subsistir, quizá de manera necesaria, ejemplo de ello, es la denominada *previsión* que Henry Fayol desarrolla en su famoso proceso administrativo, de cierta forma equivalente a la planeación.

Martner menciona que la *planificación* es:

“(…) un proceso en virtud del cual la actitud racional que ya se ha adoptado, se transforma en actividad: se coordinan objetivos, se prevén hechos, se proyectan tendencias” (Martner, Gonzalo. 2004: 8-9).

“Planificar implica reducir el número de alternativas que presentan a la acción a unas pocas, compatibles con los medios disponibles. Planificar es la acción de hacer planes para el futuro, es la fijación concreta de metas a la conducta dentro de un plazo determinado y la asignación precisa de medios en función de aquellos objetivos” (Martner, Gonzalo. 2004: 8-9).

Martner nunca habla de un funcionamiento estructural y los conceptos tampoco sugieren algo similar.

Por otro lado, la *planeación* resulta muy similar a grosso modo:

“La planeación puede definirse como un proceso anticipado de asignación de recursos (personas, bienes, dinero y tiempo) para el logro de fines determinados” (Miklos, Tomas, y Maria Elena Tello. 1993: 15).

“La planeación consiste, en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempos y de números necesarios para su realización.” (Universidad de Colombia. 1999).

Planeación “es un proceso continuo, flexible, integral que genera una capacidad de dirección (rumbo) en los miembros de la organización. Es decir: ¿Qué hacer?, ¿Cómo hacerlo?, ¿Cuándo hacerlo?, ¿Quién lo hará?, ¿Con qué hacerlo?” (Curiel Neri, Francisco: 2006: 2).

En una primera revisión de concepciones de estos dos términos nos ayuda a comprender que en la actualidad las diferencias entre ambos radican en la inexistencia de acuerdos conceptuales entre académicos (cuando parecen ser lo mismo). Para ilustrar lo anterior mostramos el siguiente cuadro:

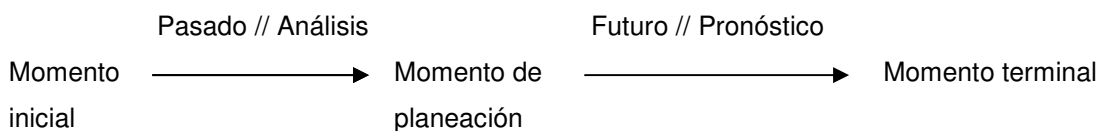
Tabla 1 planificación-planeación

| PLANIFICACIÓN | PLANEACIÓN |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Proceso, procedimiento, actividad. • Actitud racional. • Se coordinan objetivos, se prevén hechos, se proyectan tendencias. • Reduce el número de alternativas. • Toma en cuenta, influye y hace planes para el futuro. • Fijación de metas a la conducta dentro de un plazo determinado. • Asignación precisa de medios. • Sistema integral de toma de decisiones. | <ul style="list-style-type: none"> • Proceso anticipado de asignación de recursos, continuo flexible e integral. • Etapa que forma parte del proceso administrativo. • Fija el curso concreto de acción. • Establece principios, secuencia de operaciones y determina los números necesarios para la realización de una acción. • Trabaja en función de objetivos y metas generales económicas, sociales y políticas. |

Elaboración propia con datos de: Miklos, Tomas, y Maria Elena Tello. 1993: 15 / Martner, Gonzalo. 2004: 8-9 / Universidad de Colombia. 1999 / Curiel Neri, Francisco: 2006: 2.

Podemos inferir que los términos presentan grandes similitudes, al concebir la planificación como algo distinto a un funcionamiento estructural, ya sea como técnica, proceso, actividad etc. Así, entonces, podemos concebir a la planeación y planificación de esta manera:

Ilustración 1 momentos planeación planificación



La evolución de los términos no queda ahí. El empleo de estas herramientas en el transcurso del tiempo arrojó buenos resultados, por lo tanto el sector público como el privado, comenzaron a utilizarla.

La importancia del uso de la previsión de los hechos, mediante la planeación, obligó a la búsqueda de nuevas formas de llevarla acabo como se puede observar a continuación:

“La *planeación prospectiva* se enfoca desde el futuro hacia el presente, en contraposición con los enfoques más tradicionales en los que se adoptan perspectivas ancladas en el pasado o en el presente y sobre impuestas como constantes a un futuro que no es sino su reflejo forzado. La anterior requiere de éstas cuatro etapas: normativa, definicional, confrontativa y determinativa.

La *planeación estratégica* es el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una institución u organización política para establecer sus propósitos, objetivos, políticas, estrategias básicas, para desarrollar planes detallados que pongan en práctica las políticas y estrategias que los lleven a lograr sus objetivos y propósitos fundamentales.

La *planeación interactiva* busca la modificación de la tendencia del proceso de planeación por medio de la participación, creatividad, integración e interrelación operativa, comunicación e información, con una visión prospectiva y de anticipación.

La *planeación política*, una actividad que debiera abordarse en forma integrada y unitaria reconociendo las múltiples interrelaciones que existen entre los procesos económicos, políticos, sociales y físicos” (Tomás, Miklos. 2001: 33).

La *planeación del desarrollo económico* abarca un conjunto de actividades complejas, destinadas a lograr que el efecto combinado de todas las medidas del gobierno que afecten a la actividad económica sea el óptimo (Walinsky, Louis.1963: 20). El mismo Walinsky enumera tres puntos cruciales para que se de la planeación del desarrollo económico:

- El primero consiste en situar las propuestas individuales
- Como segundo paso, implica considerar si las facilidades y servicios planeados por las diversas dependencias del gobierno incluyen los requeridos para completar los proyectos de otras dependencias, y si los servicios y facilidades planeados, por el gobierno en su conjunto, incluyen los que se requieren para complementar la actividad económica privada que se anticipa.
- El tercer paso es la complementariedad, quiere decir que, en vez de considerar en forma aislada los proyectos individuales, los funcionarios de planeación tienen que evaluar, además, el grado en que son deseables todos los componentes de la actividad gubernamental y también el consumo y la inversión privadas.

De igual forma, la planificación sufre de actualizaciones y mejoras que coadyuvan a la mejora de las actividades del gobierno y de las actividades empresariales, como se aprecia a continuación:

Planificación anticíclica. El principal objetivo de la planificación anticíclica es lograr dentro de la estructura económica y social existentes y de los límites prescritos por la necesidad de conservar la estabilidad económica, un nivel de demanda efectiva que permita la máxima utilización de las reservas de capital, mano de obra y otros recursos.

Planificación estructural. Se entenderá por planificación estructural aquella dirigida a coordinar las medidas con las repercusiones y consecuencias a largo plazo, provocando cambios estructurales en el sistema controlado (Ortega, Arturo. 1982: 256-259).

Planificación estratégica. Santos Negrón Díaz (2007:5), en su guía de planificación estratégica, da cinco puntos estructurales sobre lo que es la planificación y lo que no es:

Lo que Sí es la planificación.

- 1) Tomar en cuenta el futuro.
- 2) Influir sobre o controlar el futuro.
- 3) Tomar decisiones.

- 4) Sistema integral de toma de decisiones.
- 5) Un procedimiento formal para producir un resultado articulado, en la forma de un sistema integrado de toma de decisiones

Lo que No es la planificación.

- 1) Una panacea.
- 2) Un sustituto del pensamiento estratégico o de la acción estratégica.
- 3) Un sustituto del liderazgo.
- 4) Sinónimo de la creación de una estrategia organizacional.
- 5) Proceso rígido al cual hay que adherirse inflexiblemente.
- 6) La producción de planes.

Un aspecto importante de hacer notar, es que la “planificación estratégica no consiste en determinar qué tenemos que hacer a largo plazo, sino en establecer lo que tenemos que hacer hoy, para establecer lo que queremos a largo plazo” (Salgueiro, Amado 1998: 42).

1.2. El sistema de planeación del desarrollo.

Dentro de la estructura de una nación, es incuestionable la trascendencia del sistema de planeación del desarrollo, es justamente la vía que utilizan los gobiernos para darle un rumbo a sus políticas, acciones y decisiones en pro del bienestar de la comunidad.

Para tener un correcto entendimiento de lo que es un sistema de planeación del desarrollo, tendremos que identificar primero qué se entiende por sistema.

Un sistema es un conjunto de unidades identificables o elementos con un más elevado grado de interdependencia entre ellas que con su medio, de manera que dentro del sistema, un cambio en un elemento sigue o se asocia con otro cambio previsible dentro del mismo. (Glosario de términos para el proceso de planeación, programación, presupuestación y evaluación en la administración pública. 2005: 99)

Hablamos entonces de que los componentes de la planeación para el desarrollo interactúan entre sí, pero, ¿cuáles son los componentes de la planeación del desarrollo?

De manera general podemos hablar de tres grandes componentes para que se dé el sistema de planeación del desarrollo: *instituciones públicas, sector social e iniciativa privada*:

Las *instituciones* son **estructuras** y mecanismos de orden social y cooperación que gobiernan el **comportamiento** de un grupo de individuos (que puede ser reducido o coincidir con una **sociedad** entera). Las instituciones trascienden las vidas e intenciones humanas al identificarse con la permanencia de un propósito social, y gobiernan el comportamiento humano cooperativo mediante la elaboración e implantación de **reglas**.

El término institución se aplica comúnmente a las normas de conducta y **costumbres** consideradas importantes para una sociedad, como las particulares organizaciones formales de **gobierno** y servicio público, y como estructuras y mecanismos de orden social en la especie humana.

José Ayala Espino (1999: 55) afirma que las instituciones son “un conjunto de reglas que articulan y organizan las interrelaciones económicas, políticas y sociales entre los individuos y grupos sociales”.

Basándonos entonces en la definición del Dr. **Ayala Espino**, las instituciones públicas son: las encargadas de organizar y dirigir los elementos de la planeación, creando armonía con el sector social y la iniciativa privada, convirtiéndose en órganos rectores.

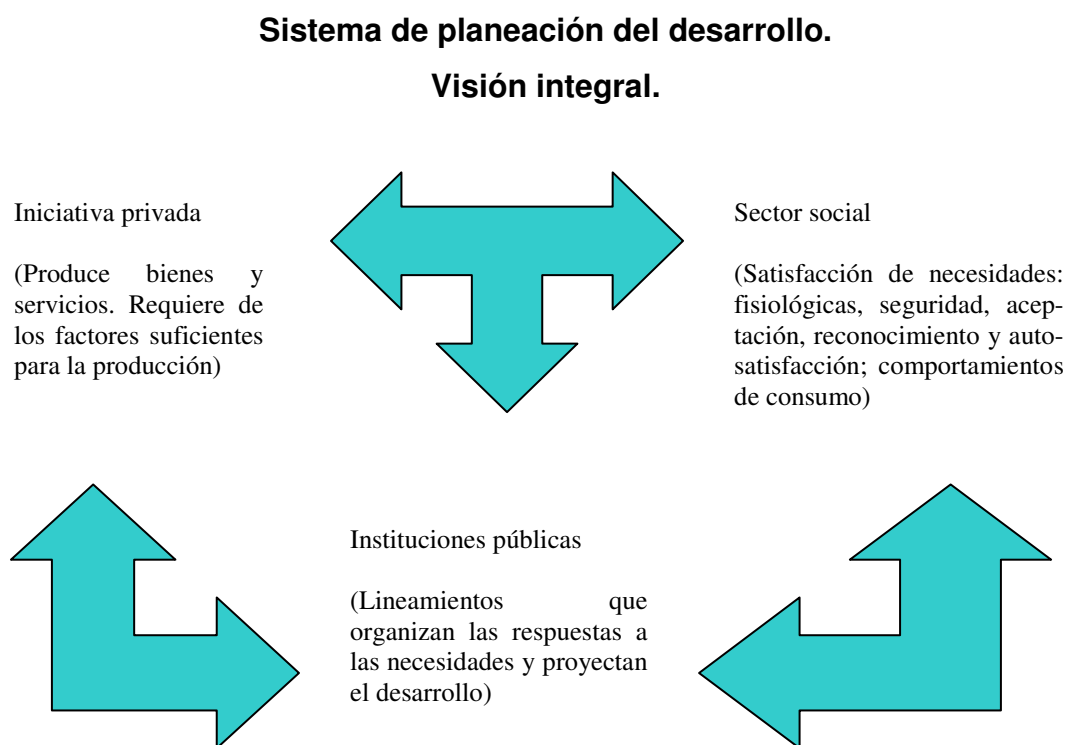
El *sector social* puede ser entendido de dos maneras: los miembros de la sociedad participativa y los que entran en el sector generador únicamente, ya sea de forma productiva o de forma improductiva.

La sociedad participativa es también denominada sociedad civil, la cual está formada por el conjunto de las organizaciones e instituciones cívicas, voluntarias y sociales que forman la base de una sociedad activa, en oposición a las estructuras del **estado** y de las **empresas**. Esta definición incluye, pues, a las **organizaciones no lucrativas** o **no gubernamentales** como **asociaciones** y **fundaciones**. Estas entidades tienden a influir de manera directa o indirecta en las políticas de planeación de un país, por lo tanto se les debe contemplar en el momento en el cual se está realizando la planeación del desarrollo con el fin de que su intervención no conlleve a una problemática política.

La *iniciativa privada*, está compuesta principalmente por empresas, que son instituciones o agentes económicos que toman las decisiones sobre la utilización de factores de la **producción** para obtener los **bienes** y **servicios** que se ofrecen en el **mercado**. La **empresa** es el instrumento universalmente empleado para producir y poner en manos del público la mayor parte de los bienes y **servicios** existentes en la **economía**. Para tratar de alcanzar sus **objetivos**, la **empresa** obtiene del entorno los factores que emplea en la **producción**, tales como materias primas, maquinaria y equipo, mano de obra, **capital**, etc. Dado un **objetivo** u **objetivos** prioritarios, hay que definir la forma de alcanzarlos y adecuar los **medios** disponibles al resultado deseado (Bustamante, Sofía. 2006: 12).

En la búsqueda del desarrollo no se debe perder de vista ninguno de los puntos mencionados. Si se tomaran decisiones arbitrarias por parte de las instituciones públicas, sin tomar en cuenta a los otros sectores, se provocaría una ruptura en la búsqueda del desarrollo.

Ilustración 2 Sistema de planeación del desarrollo. Visión integral.



Elaborado con base en: Bustamante, Sofía. 2006: 12 / Ayala José. 1999: 55.

Podemos considerar al sistema de planeación como un “microsistema que involucra a todas las actividades de planeación desarrolladas por las instituciones públicas en coordinación con los sectores social y privado en el cual convergen los lineamientos, políticas y estrategias orientados a la consecución de los objetivos y prioridades del desarrollo nacional (Ramos, Víctor. 1995: 76)”.

Debemos asumir, como un punto importante, la necesaria interacción de los componentes para asegurar que el sistema de planeación del desarrollo funcione de manera satisfactoria, logrando los objetivos del desarrollo entendido como: “un proceso permanente y acumulativo de cambio y transformación de la estructura económica y social. Esto exige transformaciones profundas y deliberadas, cambios estructurales e institucionales, un proceso discontinuo de desequilibrios más que equilibrio.

Comprende la preocupación por los efectos que el avance técnico tiene, desde el punto de vista de la capacidad de acumulación, sobre la distribución del ingreso y la asignación de recursos (Sunkel, Osvaldo. 1990: 35).

Los encargados de la planeación, llámese departamento, jefatura, secretaría etc., deben de tomar en cuenta el grado en que son deseables todos los componentes de la actividad gubernamental, el consumo y la inversión privada, para poder realizar los programas y proyectos que mejoren el desarrollo de manera sustancial para la mayoría de los ciudadanos, creando esa sinergia necesaria.

La planeación eficiente del desarrollo también incluye la proposición de medidas para acrecentar o reducir el nivel de la demanda global en perspectiva para las mercancías y los servicios, en el caso de que se prevea que ésta puede resultar demasiado baja o demasiado alta. Como base para juzgar el asunto, el procedimiento de planeación debe incluir estimaciones sobre el nivel de la actividad económica, por ejemplo durante el año venidero. Por lo tanto se plantea la siguiente cuestión: La suma de la ocupación total en el sector público y las compras al sector privado, más la producción privada destinada a la exportación, o a la venta dentro del país, más la inversión privada, a) bastarán o no para emplear a todos los trabajadores del país y la capacidad productiva total de sus fabricas, talleres, explotaciones agrícolas y minas; b) dejarán o no desocupación y capacidad ociosa (o algún desempleo en la fuerza de trabajo aunque no haya capacidad ociosa); o bien c) crearán una demanda de trabajo y de mercancías mayor de la que puede afrontar la capacidad productiva total del país. Para tratar de resolver estas preguntas la planeación cuenta con diversas herramientas: los planes, los programas, el presupuesto por programas, el sistema de control, seguimiento y evaluación y los lineamientos metodológicos.

En los apartados siguientes se identificaran las herramientas que se consideran de mayor importancia dentro de la planeación:

1.3. El presupuesto (tipologías)

El presupuesto es un punto crucial para la investigación en turno, es una herramienta fundamental para el desarrollo de políticas públicas, así como un eslabón importante dentro de la planeación, por ello es necesario dejar claro qué es y los tipos de presupuesto comúnmente más utilizados

Un *presupuesto* es un **plan** de **acción** dirigido a cumplir una meta prevista, expresada en **valores** y términos financieros que, debe cumplirse en determinado **tiempo** y bajo ciertas condiciones previstas. Este concepto se aplica a cada centro de **responsabilidad** de la **organización** (Burbano, Jorge. 1996: 65).

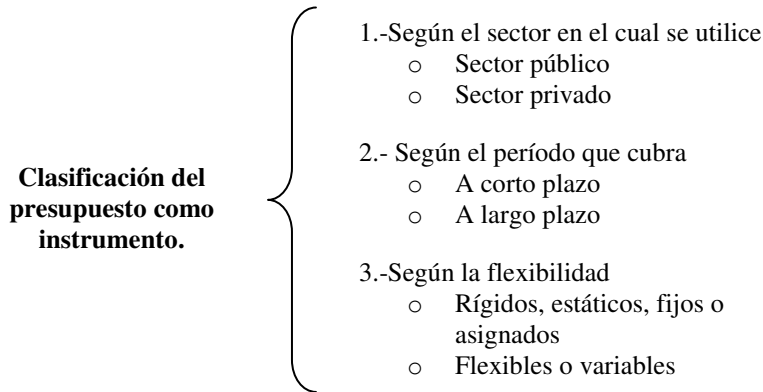
Arturo Ortega señala que el presupuesto es “un documento que detalla las acciones del plan expresadas éstas en términos monetarios, enunciando anticipadamente los ingresos y los gastos del gobierno para un período determinado” (1982: 277).

“Se identifica también al presupuesto como un instrumento de programación de las actividades del sector público, para asignar recursos de las partidas de acuerdo con determinados propósitos en un tiempo establecido” (Martner, Gonzalo. 1967:39).

El presupuesto es entendido como plan, como documento contable y como instrumento de la planeación; para esta investigación se tomará en consideración lo entendido por Martner, considerando al presupuesto como un instrumento estratégico de la política de desarrollo y eslabón fundamental del proceso de planeación, en especial en lo referido a la asignación de recursos para dar cumplimiento a las metas establecidas.

El presupuesto visto como instrumento tiene diversas clasificaciones como podemos observar en el siguiente cuadro:

Ilustración 3 Clasificación del presupuesto



Lagos, Victor Miguel. 2007

Presupuesto por sector.

Presupuestos del sector público. Estos cuantifican los recursos que requieren la operación normal, la inversión y el servicio de la deuda pública de los organismos y las entidades oficiales. Al efectuar los estimativos presupuestales, se contemplan variables como la remuneración de los funcionarios que laboran en instituciones del gobierno, los gastos de funcionamiento de las entidades estatales, la inversión de proyectos de apoyo a la iniciativa privada, la realización de obras de interés social y la amortización de compromisos ante la banca internacional.

Presupuestos del sector privado. Los utilizan las empresas particulares como base de planificación de las actividades empresariales.

Presupuesto por periodo.

Los presupuestos a corto plazo. Estos se planean para cumplir el ciclo de operaciones de uno a cinco años.

Los presupuestos a largo plazo. Se ubican en cualquier marco temporal superior a cinco años. Las grandes empresas adoptan este presupuesto

cuando emprenden proyectos de inversión en actualización tecnológica, ampliación de la capacidad instalada, integración de intereses accionarios y expansión de los mercados. En la actualidad es muy difícil encontrar presupuestos a largo plazo dentro del sector público, por las variaciones políticas y económicas.

Presupuestos por flexibilidad.

Los presupuestos rígidos. Por lo general se elaboran para un solo nivel de actividad. Una vez alcanzado éste, no se permiten los ajustes requeridos por las variaciones que sucedan. De este modo se efectúa un control anticipado sin considerar el comportamiento económico, cultural, político, demográfico o jurídico de la región donde actúa la entidad. Esta forma de control anticipado dio origen al presupuesto que tradicionalmente utilizaba el sector público.

Los presupuestos flexibles o variables. Se elaboran para diferentes tipos de actividad y pueden adaptarse a las circunstancias que surjan en cualquier momento. Muestran los ingresos, costos y gastos ajustados al tamaño de operaciones manufactureras o comerciales. Tienen amplia aplicación en el campo de la presupuestación de los costos, gastos indirectos de fabricación, administrativos y ventas.

Como estrategia de investigación, tomaremos los tres presupuestos más usados dentro del ámbito público y privado, para después poder analizarlos:

Presupuesto año base o base cero.

La previsión detallada de la economía en el año en curso, efectuada con ayuda de análisis detallados y a partir de la última proyección actualizada, se denomina presupuesto económico del año base. Así, esta previsión podrá realizarse gozando de dos ventajas particulares: en primer lugar, la elaboración de la proyección de año base se efectúa cuando ya está avanzado el año, en

segundo lugar, en el lapso transcurrido desde la finalización de la etapa exploratoria anterior, ya se tuvo tiempo de verificar o cuestionar la validez de las proyecciones exploratorias mediante la observación de indicadores coyunturales

Por su parte Peter A. Pyhrr (2005: 5) define el Presupuesto Base Cero, en primer lugar, como un proceso de carácter administrativo, después, un proceso de planeación, y en tercer lugar un proceso presupuestario. Sobre la segunda etapa, es un proceso de planeación porque requiere de fijar metas y objetivos por las que se deben tomar decisiones de acuerdo a la política de organización de la institución, con la finalidad de seleccionar las mejores opciones respecto a la relación beneficio-costos.

La aportación más importante de Pyhrr a este sistema de presupuesto, es la aplicación del Paquete de Decisión, el cual es un documento que identifica y describe una actividad específica, para que la administración pueda analizar y jerarquizar las actividades por orden de mayor a menor beneficio a las que se aplicarán los recursos disponibles, y así tomar una decisión de aprobación o no. El proceso requiere que cada gerente justifique el presupuesto solicitado completo y en detalle. Cada gerente debe preparar un paquete de decisión de cada actividad u operación, el cual debe incluir un análisis de costos, propósitos, alternativas y evaluación de resultados.

El presupuesto base cero es una ayuda para la toma de decisiones, debido a que permite reconocer las inquietudes de su personal, sus metas y ambiciones futuras. Además, asigna los recursos en forma más racional y eficiente, y minimiza costos al tomar en cuenta la mejor alternativa.

Presupuesto tradicional o histórico.

Este es el presupuesto que generalmente utilizaban la mayor parte de los países. Es un instrumento de carácter administrativo y contable que basado en

la estimación de ingresos y egresos para un periodo determinado, define la distribución de recursos por dependencias administrativas y por objeto del gasto.

El presupuesto tradicional está diseñado para facilitar su administración, su contabilización y la auditoría de sus cuentas, todo ello en perjuicio de su utilidad para fines de política económica y fiscal, racionalización y programación de la actividad gubernativa. Consideraciones que limitan su uso como herramienta de racionalización de los planes de desarrollo.

El presupuesto de una nación suele ser tradicional o histórico, aunque es llamado generalmente, presupuesto público y toma en consideración los datos históricos de años anteriores. Es una estimación de los ingresos del Estado durante un periodo (casi siempre de un año) y de los egresos o gastos que efectuará el sector público. Es un documento que ofrece, junto a las cifras consolidadas de todas las actividades del sector público, una relación detallada de los ingresos y egresos de cada uno de los entes dependientes del estado (ministerios, institutos autónomos, corporaciones y otros). Cada uno de los entes prepara su presupuesto y luego se integra. En ellos se especifica:

- La inversión. (Gasto de inversión),
- El gasto corriente. (Sueldos, salarios, mantenimiento, materiales, etcétera);
- El servicio de deuda. (Amortización del capital y pago de intereses);
- La compra de bienes y servicios.
- El gasto social.

El presupuesto público es esencialmente una autorización de gastos y una estimación de ingresos para un período determinado que se denomina ejercicio fiscal. El presupuesto público es fundamentalmente una ley que cada año aprueban los legisladores. Sobre este punto se presentan algunas divergencias que pretenden definir el presupuesto en tres formas:

- Como una ley.

- Como una ley que es a la vez una operación administrativa, según se refiera a los ingresos y a los gastos.
- Como un acto administrativo, nunca una ley, trátase de ingresos o gastos de la Nación. (Centro de estudios de finanzas H.camara de diputados.2005:6)

1.3.1. El presupuesto por programas.

Consiste en definir el costo de las funciones de los programas y de los objetivos, empleando aquella clasificación que permita identificar por separado o en forma aparte los costos de cada función o programa. Su principal finalidad es promover el mejoramiento de los procesos de planeación y administración para, a través de aproximaciones sucesivas, ir llegando a mejores niveles de funcionamiento.

La Cámara de Diputados lo ve como una técnica presupuestaria que pone especial atención a las actividades que se realizan, más que a los bienes y servicios que se adquieren. Contiene un conjunto armónico de programas, proyectos y metas que se deben realizar a corto plazo, y permite la racionalización en el uso de recursos al determinar objetivos y metas; asimismo, identifica responsables del programa y establece las acciones concretas para obtener los fines deseados.

Se entenderá por programa un instrumento por el cual se establecen objetivos y metas cuantificables (en función de productos finales) que se cumplirán a través de la integración de un conjunto de esfuerzos humanos, materiales y financieros a él asignados con un costo global y unitario determinado y cuya ejecución queda a cargo de una unidad administrativa de alto nivel dentro del gobierno (Martner, Gonzalo. 1967:72).

Para poder elaborar un presupuesto por programas, debemos tener claro cómo es que se deben estructurar los programas que se pretenda aplicar al presupuesto. Los programas primero deben tener un carácter de uniformidad, esto facilitara que los programas de los distintos sectores en que se divide la

actividad pública puedan estudiarse a través del uso uniforme de ciertos conceptos básicos para la preparación de dichos programas y para su presentación. Se apreciarían con mayor facilidad los beneficios que derivan del programa y sus costos, haciendo posible la evaluación técnica de ellos, lo que permitiría la fijación más razonable de grados de anticipación. Haría posible controlar mejor los resultados y la contabilización de los gastos, mediante la comparación entre las metas propuestas y los logros alcanzados, entre los gastos proyectados y los gastos efectivos, permitiendo evaluar la eficiencia con que esté operando el gobierno

La información obtenida con respecto a un programa debe presentarse en el documento presupuestario siguiendo determinadas normas, cuyo objetivo es obtener uniformidad en la confección del documento presupuestario. Se deben incluir aspectos como los siguientes:

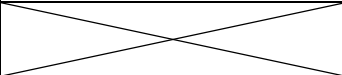
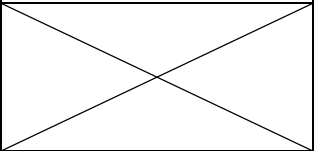
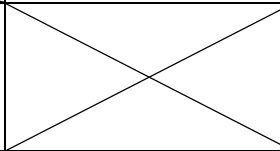
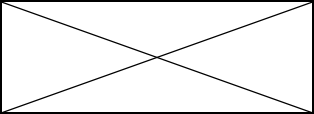
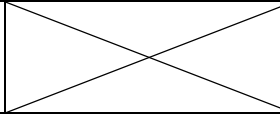
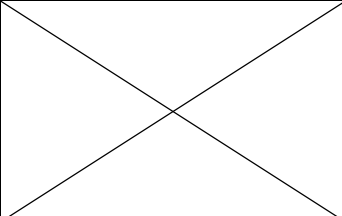
- a) Descripción del programa.
- b) Unidad ejecutora del programa.
- c) Distribución de los gastos por subprogramas y actividades.
- d) Personal del programa.
- e) Materiales y equipos para el programa.
- f) Distribución de los gastos del programa según el objeto del gasto.
- g) Costos y coeficientes de rendimiento.

Son estos los elementos que se deben tomar en cuenta para la elaboración del presupuesto por programas, y cumpla con los objetivos y metas a los que sea expuesto.

Para poder simplificar la gama de variaciones en cuanto al presupuesto se refiere, mostraremos un cuadro donde se explicitarán las características de los que se consideraron los presupuestos más utilizados.

PRESUPUESTOS MÁS USADOS

Tabla 2 Presupuestos más usados

| | PRESUPUESTO BASE CERO O AÑO BASE | PRESUPUESTO TRADICIONAL O HISTÓRICO | PRESUPUESTO POR PROGRAMAS |
|--------------------|--|--|--|
| Público | Es realmente escaso el número de instituciones que llevan a cabo este tipo de presupuestos dentro del sector público. | Este era utilizado generalmente por todos los sectores de administración pública, aunque dentro de la evolución de la misma A.P. se ha quedado rezagado. | Se ha puesto en boga en los últimos años dentro de la administración de nuestro país, ya sea en paraestatales o sectores gubernamentales de todos los tipos. |
| Privado | Es mucho más utilizado por las empresas. | Es rara la institución privada que lo utiliza. | Éste se utiliza sobre todo en grandes empresas multinacionales y transnacionales. |
| Corto plazo | Como su nombre lo dice es a un año. |  | Generalmente se realiza año con año. |
| Largo plazo |  | Es capaz de proyectar fluctuaciones a largo plazo por la cantidad de años hacia atrás que tome en cuenta. |  |
| Rígido |  | Es sumamente rígido, imposibilita las fluctuaciones dentro del período determinado. |  |
| Flexible | Se tiene tiempo de verificar o cuestionar la validez de las proyecciones exploratorias, mediante la observación de indicadores coyunturales. |  | Es flexible porque contempla una serie de actividades que pueden ser variadas ya que van en busca de metas determinadas. |

Elaboración propia con base en: Centro de Estudios de Finanzas H.Camara de Diputados.2005 / Martner, Gonzalo. 1967 / Ortega, Arturo. 1982.

1.4. El proceso de presupuestación en la planeación del desarrollo

Como ya se ha dicho, la presupuestación es un eslabón del proceso de planeación, el cual cuantifica las actividades concretas en el corto plazo, a efecto de cumplir con los objetivos planteados por la unidad administrativa, con sus respectivas fases y etapas importantes para concluir de buena manera en la expresión contable de la planeación.

El presupuesto se elabora, ejecuta y controla, a través de un proceso llamado ciclo presupuestario, el cual incluye principalmente las siguientes etapas:

1. Formulación
 - A) Programación¹
 - B) Presentación
2. Discusión y aprobación
3. Ejecución
4. Control y evaluación

A continuación desarrollaremos cada una de estas etapas:

1. La formulación es fundamental para que el ciclo presupuestario llegue a buen término, y dentro de los sistemas modernos, la formulación está formada por la programación y presentación.

A) La programación permite identificar las actividades útiles para cumplir con los objetivos al principio planteados, es la generadora de los planes y programas, cuyas características principales son la correlación con el tiempo y la actividad y la carga de metas, políticas, reglas, procedimientos de tareas, pasos etc., y son concebidos de manera integral y coherente para orientar la conducción del quehacer público, social y privado. Para ejecutar una acción específica, la programación puede variar ampliamente e ir desde programas de pequeño tamaño o simples, por ejemplo el uso de un calendario para programar actividades, hasta programas complejos o de gran tamaño, en donde ya se requieren técnicas matemáticas, bases de datos o herramientas como la gráfica de Gantt o la ruta PERT. Los planes, son sumamente importantes dentro del proceso de presupuestación porque son justo el punto que da la pauta para la realización del presupuesto. Martner plantea una división del plan:

- i) Presentación.
- ii) Diagnóstico.
- iii) Pronóstico.
- iv) Fijación de metas y asignación de recursos.
- v) Ejecución del programa.

¹ Debido a los objetivos que persigue este estudio se pondrá especial atención en la programación sobre los otros puntos.

La programación presupuestaria parte de estos elementos para cumplir satisfactoriamente con su labor dentro de este proceso de presupuestación, considerándose la técnica más adecuada para desempeñar su propósito favorablemente.

La técnica de programación presupuestaria tiene diversas características principales, las que se pueden resumir en los siguientes puntos (Martner, Gonzalo. 1967:34):

1. Es una técnica auxiliar de la programación del desarrollo. Se entiende de esta manera porque su tarea consiste en detallar, al nivel de programas, actividades y proyectos, las decisiones de a qué áreas estará designado el gasto y en qué se ocupará.
2. Cubre principalmente el corto plazo. Esto es debido a que está abocada principalmente a detallar las actividades a realizar para cumplir los planes.
3. Es una técnica especializada en cuanto abarca el ámbito de un sector, como es el gobierno. Se dice que abarca el ámbito gubernamental, porque las decisiones pueden ejecutarse bajo las atribuciones de la ley y los recursos estatales movilizarse como se decida.
4. Utiliza dimensiones reales y financieras a la vez, Toma en consideración a la contabilidad para medir las transacciones fiscales y usa unidades físicas para medir las metas.
5. Abarca un campo interdisciplinario. Es una técnica interdisciplinaria porque utiliza diversas técnicas como la educacional, ingeniería, salud pública, etc. Toma de éstas técnicas los criterios fundamentales y expresa en sus análisis las formas concretas de acción y financiamiento.

Ahora bien, para llevar a cabo ésta técnica (programación presupuestal) el mismo Martner plantea un proceso que consta de las siguientes etapas:

a) Fijación de niveles de actividad gubernamental.

Este punto es trascendente dentro de la actividad de desarrollo en países que pugnan por la descentralización, sobre todo, cuando se cuenta con programas de largo plazo, porque es entonces ahí donde las líneas de acción figuran, la

oficina o dependencia encargada de la elaboración del presupuesto tiene la función de orientar a las unidades administrativas acerca de cuales son los niveles de actividad que el gobierno desea obtener de cada una de ellas, así, cada oficina o unidad administrativa tendrá que elaborar un programa y calcular los costos de las obras proyectadas, con los consecuentes precios de mercado del año de que se trate, y sobre estas bases de retroalimentación la dependencia encargada de la elaboración del presupuesto, construye el presupuesto para el año inmediato, todo de manera armónica con el plan a largo plazo, global o general.

Para que se tengan elementos para decidir cuales son los niveles de actividad óptimos para cada dependencia, existen algunos patrones apropiados para ajustarse a la realidad política y social de cada sector. Éstos son los patrones regionales que muestran los niveles medios de actividad en los distintos puntos del país, mostrando con indicadores como la relación entre alumnos-profesor, habitantes-camas de hospital, índices de morbilidad y mortalidad etc. Esto permite una proyección de actividad más certera.

b) Formulación de programas de trabajo en las unidades administrativas.

Una vez que las unidades administrativas reciben instrucciones desde la dependencia presupuestaria, se comienza a preparar por separado cada uno de los proyectos particulares para el año siguiente que tendrá a cargo la dependencia, teniendo las unidades administrativas como misión la programación particular y esencialmente de detalle.

Cada unidad sabe cuánto ha hecho en el año en curso, cuánto más o menos puede hacer en el resto del año y cuánto podrá hacer durante el año siguiente, considerando los recursos de que dispone y el grado de organización. En caso de que la proyección de los trabajos no cumpla con las expectativas de la dependencia presupuestaria, se pueden tomar dos caminos: la dependencia recomienda ampliar la dotación de recursos a esa unidad o se procura

racionalizar la organización de ella con miras a aumentar el rendimiento de los recursos.

El punto de referencia que debe tomar en cuenta la unidad administrativa particular para formular su programa, son los objetivos a largo plazo y los niveles concretos de actividad planeados por la dependencia presupuestaria, para después definir sus objetivos a corto plazo.

Posteriormente, se fijan estos resultados deseables en una jerarquía de acuerdo con los criterios de prioridad. Se establecen a los objetivos y resultados que se desea alcanzar los límites de tiempo, calidad y costos y finalmente se deciden los métodos generales para lograr los resultados presupuestados, determinando las atribuciones de que dispondrá el personal para ejecutar sus funciones y el papel concreto que se asignará a cada uno de ellos.

Finalmente se integran las metas trazadas con los medios disponibles al programa de la unidad administrativa, representando así lo que puede o no hacer realmente cada uno de los organismos.

c) Presentación de los programas a las autoridades superiores.

Cuando se ha hecho el trabajo sustantivo de preparar el programa de acción, debe ordenar todos los antecedentes y fundamentos que le han permitido fijar las metas, establecer prioridades, asignar recursos y planear la ejecución y presentarlos ante la dependencia presupuestaria.

Conviene que el programa que se someta al conocimiento del orden superior, contenga un resumen del programa a fin de facilitar la formación de un juicio global acerca de él, sin necesidad de profundizar en él; se continúa con diversos capítulos y anexos destinados a describir el programa y a hacer posible la comprobación de la verosimilitud de las cifras y datos, de los cálculos

y supuestos fijados para establecer las metas y determinar los costos y recursos necesarios.

d) Formulación del programa global de acción del gobierno y de los programas sectoriales.

Una vez que cada unidad administrativa presenta sus programas, se procede a hacer la evaluación y se da forma al programa global o general del gobierno para el año y se dividen los sectores.

Al hacer la evaluación de los programas, la dependencia presupuestaria procede a integrarlos siguiendo la clasificación sectorial que haya adoptado, llevando una correlación para establecer con claridad las metas en cada sector de actividad. De esta manera se van dibujando nítidamente las posibles contradicciones, los cuellos de botella y las hipertrofias de los programas. Como fruto puede aparecer la necesidad de ampliar ciertos programas, de reducirlos o de alterar sus prioridades. De esta forma se produce el reajuste de los programas de las unidades administrativas con los límites sectoriales fijados previamente y se formulan los programas sectoriales.

Un programa sectorial comprende todas las actividades gubernativas que caen dentro de un área homogénea, previamente definida. Este programa prevé el establecimiento de metas sectoriales y la asignación correspondiente de recursos. A través de él pueden estudiarse el conjunto de acciones que se desarrollarán en un campo específico de la actividad del Estado, además, permite coordinar las actividades de los organismos conexos, pese a encontrarse en distinta relación de dependencia administrativa. Este aspecto es muy importante por cuanto la mayoría de los gobiernos se encuentran con dificultades para producir un trabajo armónico entre organismos que se encuentran en esferas administrativas diversas. El programa sectorial integra la labor de estas unidades administrativas y evita las labores duplicadas,

asegurando un uso más racional de los recursos de que dispone en conjunto cada sector de la actividad estatal.

Con los resultados de los programas sectoriales y particulares, se procede a formular el programa fiscal global, el cual implica la evaluación de los mismos cuyo fin es hacer una apreciación comparativa entre los posibles usos de los recursos representados por los programas. El proceso de evaluación consiste en seleccionar y aplicar patrones o normas a los programas que se hayan formulado, la evaluación es necesaria desde el momento en que los recursos de que dispone el Estado son inferiores a las necesidades que habría que cubrir.

Para determinar las prioridades de los programas, existen tres aspectos que conviene mencionar: El primero se refiere a la justificación del empleo de los recursos en tal o cual actividad y de la producción de tales o cuales bienes o servicios y no otros. En segundo lugar, tenemos la justificación de lo propuesto en el programa y consiste en elegir las alternativas técnicas de ejecución. Un tercer aspecto es el de decidir la fecha de iniciación práctica del programa.

Una parte de las controversias existentes en torno a las prioridades, surge de la falta de distinción clara del objetivo de la evaluación. Este objetivo puede inspirarse en el interés individual o colectivo, aspecto que es difícil de dilucidar. Cuando se busca subsanar el interés social, lo que más interesa es el efecto del programa sobre el producto nacional y sobre el incremento del producto que se obtiene por unidad del complejo de recursos que se emplean en un programa. Sin embargo, existen algunos programas que no pueden ser medidos desde un punto de vista económico por tener un carácter político, y estos escapan a cualquier tipo de cuantificación.

Una vez formulado el programa global del gobierno, estructurados sus capítulos por sectores, con la información financiera obtenida a través de los

cálculos de costos que se ha debido hacer, es posible confeccionar un presupuesto gubernamental.

e) Formulación del presupuesto fiscal financiero.

Lo siguiente en el proceso de programación presupuestación, consiste en dar forma a los presupuestos del gobierno para que reflejen los planes y programas formulados.

Corresponde al poder ejecutivo del gobierno la tarea de preparar los presupuestos. Las etapas siguientes del proceso de elaboración van desde la preparación de los programas hasta la presentación formal del proyecto al Congreso. El proyecto del Ejecutivo se va gastando en un proceso continuo de revisión y reajustes de información y examen de proposición y contraproposición, de autorización y negación. Una vez confeccionados los proyectos por los distintos servicios, se envían a la Dirección del presupuesto, con lo que comienza el proceso de formulación de la ley de presupuesto, con sus revisiones, audiencias, reajustes y demás operaciones que culminan con la presentación al Congreso del proyecto de presupuesto.

B) La presentación tiene que ver más con los modos políticos y de apreciación, siempre fundamentado sobre una buena base técnica. Muchas veces la aprobación o rechazo del presupuesto tiene que ver más con la manera en la que se plantean los programas que en su verdadero contenido, es por ello que se debe tener claro a quien se le va a presentar dicho presupuesto.

Las etapas anteriores tienen por objeto, primeramente, determinar los volúmenes de producto final o de actividad que desarrollará el gobierno, tomando como punto de referencia los planes de desarrollo económico de largo plazo.

2. Ahora, corresponde al Congreso discutir y aprobar en definitiva el presupuesto fiscal, teniendo ésto situaciones convenientes, como enriquecer el proyecto presupuestario aportando iniciativas no consideradas por el Ejecutivo, poniendo a prueba el grado de eficiencia y calidad con la que el Ejecutivo prepara sus programas y distribuye los recursos del Estado. Pero también, es debido señalar que conllevan problemáticas, como puede ser el que los legislativos no alcancen a comprender las necesidades reales de los servicios públicos, provocando con las propuestas una desarticulación del plan en lugar de una mejora, además de que en muchas ocasiones los legisladores toman decisiones orientados mas por cuestiones políticas, como compromisos adquiridos anteriormente o actitudes regionalistas. Todo este conjunto de intereses los suelen llevar a concesiones recíprocas que destruyen la unidad de los programas públicos.

Terminando la discusión parlamentaria del presupuesto y retornando el proyecto de ley al Ejecutivo, se procede a sancionarlo, promulgarlo y publicarlo como ley en el diario oficial. En ese momento empieza el período de ejecución del presupuesto.

3. La ejecución presupuestaria está directamente relacionada con la recaudación de los impuestos. La ejecución suele encontrarse con dificultades para su realización por los tiempos en los cuales se da el pago de las obligaciones fiscales, por lo tanto, generalmente al inicio del año fiscal, las dependencias y unidades no tienen los fondos necesarios para echar a andar o dar seguimiento a los programas planteados, provocando así un retraso en la aplicación, esto, aunado a la inelasticidad estructural que ha mostrado el sistema tributario y al recargo periódico de las tasas tributarias, ha creado en los contribuyentes una resistencia y los ha inducido a buscar todos los medios posibles para eludir la mayor tributación; ha creado que la ejecución del presupuesto resulte dificultoso e irregular, conduciendo a la desarticulación de los programas gubernativos.

4. Finalmente se lleva a cabo el control y la evaluación donde se comparan los objetivos planteados dentro de los programas con lo conseguido durante el ejercicio presupuestal, con el fin de detectar las posibles causas de las desviaciones en el cumplimiento de los objetivos y a partir de éstas, diseñar propuestas de acciones tendentes a modificar las estrategias, políticas e instrumentos aplicados, con el fin de mejorar la actividad gubernativa.

1.5. Conclusiones capítulo 1

La planeación ha sufrido diversos cambios a través de la evolución de la Administración Pública, teniendo que adaptarse a características especiales, dependiendo de los objetivos gubernamentales, diferenciándose así de la planificación, y asumiéndose dentro de un sistema democrático.

Al analizar el Sistema de Planeación del Desarrollo, observamos que éste cuenta con tres componentes esenciales que son: Las instituciones Públicas, la iniciativa privada y el sector social. Cuya interacción es fundamental para que se de una planeación para el Desarrollo optima y logre cumplir con sus objetivos.

Para concluir, el proceso de presupuestación, con sus distintas etapas: formulación, discusión y aprobación, ejecución y evaluación. Es la parte que lleva a la planeación a un estado contable, siendo así posible ver de qué manera la planeación influye dentro de las acciones gubernamentales.

No debemos olvidar que la presupuestación suele estar en función de lo bien o mal que se realice la planeación, pero también la planeación depende de una correcta presupuestación para llegar a una buena ejecución y obtener los resultados esperados.

Capítulo 2

La planeación en el Estado de México y sus municipios.

Donde comienza el Estado, allí
termina el hombre. *Federico
Nietzsche*

Para poder tener un panorama claro de lo que es la planeación dentro del municipio de Tlalnepantla de Baz, tendremos que mostrar como es que se da dicha planeación desde los ámbitos federal y estatal.

Desglosaremos como es que fue mutando la planeación en nuestro país y como se fueron dando las pautas de la planeación dentro del federalismo en el cual se dan los mecanismos de colaboración para la planeación del desarrollo.

Se mostrarán las características de la planeación del desarrollo dentro del Estado de México así como de sus municipios. Y el proceso de programación-presupuestación, con sus respectivas características y singularidades dentro de los municipios del Estado de México.

2.1. El sistema Nacional de Planeación Democrática - Plan Nacional de Desarrollo.

Al paso de las administraciones que han estado a cargo de nuestro país, se observa un constante esfuerzo por la promoción del desarrollo integral, procurando crear una base.

En la tercera década de este siglo se hicieron significativos esfuerzos de plantación; el presidente Plutarco Elías Calles estableció las primeras comisiones de eficiencia que deberían promover una estructura moderna y ágil de los servicios públicos y la administración. Se constituyó el primer Consejo Nacional de los Estados Unidos Mexicanos, el 15 de junio de 1928 y se creó el Departamento Administrativo Autónomo, encargado de elaborar el presupuesto de egresos de la federación.

Se crea en 1928 el Consejo Nacional de Estadística; el 12 de julio de 1930, el presidente Pascual Ortiz Rubio promulgó la primera Ley sobre Plantación General de la República, que implantó la necesidad de inventariar los recursos naturales del país, reorganizar la actividad económica y social y fijar los objetivos para el desarrollo nacional. De la misma forma se crea la Comisión Nacional de Planeación con carácter de cuerpo constructivo. (Ruiz Sánchez, Federico. 1993: 70)

Para 1934 -1940 se conformó el primer plan sexenal, el cual sirvió de plataforma electoral para la candidatura a la presidencia de Lázaro Cárdenas, con el cual se pasa de la elaboración de inventarios nacionales a una plantación orientada al cumplimiento de los objetivos de transformación social planteados por la Revolución, sin embargo, aún se carecía de los elementos suficientes para cumplir los propósitos planteados por el desarrollo.

En lo que toca al segundo plan sexenal 1940 -1946, éste presenta un examen profundo con la planeación de las dependencias de gobierno y la coordinación de las mismas; su objetivo lo constituía el fortalecimiento del agro mexicano. Para 1942 se crea la Comisión Federal de Planeación Económica, cuyo propósito era el estudio y la conducción de la economía según el marco de la segunda guerra mundial. El tercer plan sexenal 1947 – 1952 introdujo nuevos elementos en el diseño y la elaboración del programa de política económica del gobierno, dado que el objetivo sexenal era la industrialización del país.

A partir de ese momento se precisaba la participación del estado en la vida económica, se empezaron a desarrollar técnicas para programar la inversión pública y hacerla mas eficiente en su papel de generadora de una infraestructura para el desarrollo nacional y de controladora de los sistemas económicos y estratégicos.

El plan de acción inmediata 1962 -1964 y el plan de desarrollo económico y social 1966 -1970 establecieron lineamientos para la inversión y el estímulo del

sector privado. El primero tuvo por objeto estimular la formación del capital y el mejoramiento de la distribución del ingreso para dinamizar el mercado interno (Ruiz Sánchez, Federico. 1993: 71).

Durante 1962 -1964 se facultó a la Secretaría de la Presidencia para reunir la información necesaria en la formulación de un plan general de gasto público e inversiones de Poder Ejecutivo, con el fin de programar las obras necesarias para el desarrollo regional y nacional. Este plan fue hasta ese momento el que técnicamente estaba mejor diseñado e integrado.

En el período de 1966 -1970, se elaboró el plan nacional de desarrollo económico y social el cual buscó un equilibrio dinámico de los sectores público y privado en la participación de una economía mixta, para lo cual, el sector privado incidía mayormente en la producción y formación del capital, mientras que el sector público ayudaría a su consolidación. Como objetivos de este plan se tenían el impulso al sector agropecuario, el fortalecimiento de la industria, la estabilidad en el cambio monetario y el combate a las presiones inflacionarias; todo ello ayudaría a alcanzar un crecimiento económico nacional.

El desarrollo técnico de la planeación estuvo orientado por un conjunto de esfuerzos aislados, que si no se completaron en una programación sistemática, si pudieron dar una orientación en la actividad del desarrollo de acuerdo a las condiciones de cada etapa histórica de las transformaciones sociales, políticas y económicas del país.

En la década de los 70's se conformaron unidades de programación en todas las secretarías y departamentos de estado, así como en las principales entidades paraestatales, hecho que produjo avances en la dimensión administrativa. De esta manera se empezaron a realizar planes y programas, diseñados para escalas y ámbitos sectoriales e intersectoriales específicos

como un esfuerzo para ubicar a la planeación como práctica obligatoria en las actividades prioritarias del desarrollo.

La reforma administrativa realizada durante 1976 condujo a las instituciones públicas a nuevas necesidades de ejercicio de la planeación, permitiendo la aplicación de metodologías y sistemas operativos ahí donde las prácticas administrativas eran obsoletas e inoperantes.

Con el plan global de desarrollo 1980-1982, se concibió la necesidad de ordenar un Sistema Nacional de Planeación con el propósito de reorganizar los instrumentos económicos y políticos al alcance del estado.

El Plan Global de Desarrollo, constituyó un esfuerzo de congruencia y racionalidad política y administrativa, en la que se consigue la planeación con una estructura racional y análisis que contiene los elementos informativos y de juicios suficientes y necesarios para: fijar prioridades, elegir alternativas, establecer objetivos y metas en el tiempo y en el espacio, ordenar las opciones que permitan alcanzarlos, con base en asignación correcta de recursos, así como en la coordinación de esfuerzos e imputación precisa de las responsabilidades; se debió para esto, controlar y evaluar sistemáticamente los procedimientos, avances y resultados, para poder introducir como oportunidad los cambios necesarios (Secretaría de Programación y Presupuesto. 1980).

La Administración Pública Federal durante 1982 -1988 buscó hacer de la planeación un instrumento metodológico en la conducción ordenada del desarrollo, por lo cual se formula el Plan Nacional de Desarrollo 1983 -1988.

En este período se consigue instrumentar el programa político de planeación, para ello se modifica *el artículo 26 de la Constitución Federal de la República* para establecer la intervención del estado en la organización del Sistema de Planeación Democrática del Desarrollo Nacional.

Tal instrumento se prevé a través de un proyecto de definición y de descentralización de funciones, que permiten a cada componente del sistema tener claridad sobre los objetivos y metas a lograr, a fin de decidir en su ámbito de competencia las mejores medidas y formas para el logro de lo planeado.

En el período 1989 – 1994 se busca dar continuidad al sistema nacional de planeación democrática mediante el Plan Nacional de Desarrollo, el cual contiene a grandes rasgos cuatro objetivos generales. La defensa de la soberanía y la promoción de los intereses de México en el mundo, la ampliación de la vida democrática, la recuperación económica con estabilidad de precios; y el mejoramiento del nivel de vida de la población (Secretaría de Programación de Presupuesto 1989 – 1994)

En el periodo 1995-2000 se da un énfasis a la participación ciudadana, llevándose a cabo una consulta nacional, popular y democrática, organizada a través de 97 foros que comprendieron 516 eventos, en los que se presentaron más de 12,000 ponencias. Además, se recibieron más de 300,000 aportaciones de la población, en los buzones y centros de recepción instalados en todo el territorio nacional. (Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000). En este sexenio se da continuidad a los objetivos del plan anterior marcando, sólo leves diferencias en sus ejes rectores.

Para el periodo 2001-2006 se da un cambio en la terminología del sistema, ya que se habló de “sistema nacional de planeación participativa”, en lugar de, como se venía haciendo desde 1982, “Sistema Nacional de Planeación Democrática”. Entonces ¿por qué hablar de planeación democrática y no participativa? Porque realmente no existen cambios substanciales dentro del sistema mismo de planeación, entendiendo sistema nacional de planeación democrática como: “conjunto articulado de relaciones funcionales que establecen las dependencias y entidades del sector público entre sí, con las organizaciones de los diferentes grupos sociales y con la autoridad de las entidades federativas a efecto de realizar acciones de común acuerdo”

(Antología de la planeación en México 1917-1985: 25). Si bien es cierto que el sistema nacional de planeación democrática define responsabilidades y funciones para todos los elementos que participan, al mismo tiempo que precisa el proceso técnico y metodológico y busca mejorar la calidad de los planes y programas, el Plan Nacional de Desarrollo funge “como instrumento de mayor concertación y cobertura de todo el sistema, considera, con una perspectiva nacional, a todos los sectores y regiones del país; orienta las acciones de la planeación nacional y, en un amplio alcance, orienta la planeación que realizan los estados y municipios.”(Manual de Planeación del desarrollo económico municipal. 1989: 19). Dentro del periodo en mención, el proceso de elaboración del ya consolidado plan nacional de desarrollo se manejó sobre las mismas bases de participación ciudadana que se utilizaron en el plan anterior, haciendo uso de las ventajas que conllevan los avances en las comunicaciones, como el uso de la Internet para la recopilación de datos, obteniendo una continuidad en las formas de actuar. La similitud en la elaboración del plan 2001-2006 con el anterior y el posterior y el hecho de que sólo cambió el nombre dentro de este período, sustenta la poca diferencia.

Ahora bien, describiremos más a detalle las características del sistema nacional de planeación democrática, donde encontramos dos subsistemas: el de estructura institucional y el de infraestructura básica. “La estructura institucional define responsabilidades y funciones en forma clara para todos los elementos que participan (unidades de planeación de cada dependencia o entidad de la administración pública, organismos de coordinación entre la federación, estados y municipios y los grupos sociales interesados), mientras que la infraestructura básica sirve para precisar el proceso técnico y metodológico de planeación y mejorar la calidad de los planes y programas generados en este sistema; la infraestructura de apoyo proporciona insumos de información que ayuda a la ejecución de la acción planificadora, apoyando la capacitación de los recursos humanos, y promoviendo la investigación de la planeación económica y social entre otros” (Ramos, Víctor. 1995: 77). Para que

estos subsistemas, logren maximizar sus posibilidades, se cuenta con diversos instrumentos, como son:

1. Instrumentos normativos de mediano plazo.
2. Instrumentos operativos de corto plazo.
3. Instrumentos de control.
4. Instrumentos de evaluación.

1. Dentro de estos instrumentos, se tiene al Plan Nacional de Desarrollo como instrumento orientador de todos los demás. La Cámara de Diputados (2006:39) define al Plan Nacional de Desarrollo como el “Instrumento rector de la planeación nacional del desarrollo que expresa las políticas, objetivos, estrategias y lineamientos generales en materia económica, social y política del país, concebidos de manera integral y coherente para orientar la conducción del quehacer público, social y privado.”

Dentro del Plan Nacional de Desarrollo que interesa al estudio(2001-2006), podemos encontrar, entre otras cosas, tres ejes rectores de las estrategias a seguir, dividiéndolas en áreas: Área de desarrollo social y humano, Área de crecimiento con calidad y Área de orden y respeto.

Estos puntos debieran ser retomados por los estados para cumplir con el federalismo correspondiente, al estilo y formas que cada gobierno considere conveniente.

De igual forma, los programas a mediano plazo desagregan y detallan los planteamientos y orientaciones del plan nacional a través de la identificación de los objetivos, metas, políticas e instrumentos, que en su conjunto contribuirán al logro de sus objetivos y prioridades.

2. Estos instrumentos agrupan diversos documentos que desglosan las metas y objetivos del plan nacional y de los programas de mediano plazo que fundamentan la asignación de recursos.

3. Los instrumentos de control permiten efectuar el seguimiento de la ejecución del plan nacional y de sus programas estratégicos, a través de evaluaciones parciales, con el propósito de aportar elementos de juicio sobre las acciones ejecutadas, que permitan efectuar las medidas de corrección pertinentes en caso de que se presenten desviaciones respecto a lo planeado.

4. Los instrumentos de evaluación permiten valorar los resultados de la planeación en un lapso determinado.

Para regular estos instrumentos, en México existe la ley de planeación a nivel federal, la cual tiene su sustento en el artículo 26 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. La ley en su artículo 14 marca la vinculación que debe existir entre los sistemas nacional, estatal y municipal de planeación democrática *“Proyectar y coordinar la planeación regional con la participación que corresponda a los gobiernos estatales y municipales”*

Por lo tanto, abordaremos el sistema estatal de desarrollo y el municipal en los capítulos consecuentes.

2.2. La planeación para el desarrollo en el Estado de México.

Antes de entrar de lleno a la planeación del Estado de México daremos una breve reseña de las características de la entidad:

En el período que nos atañe se realizó el cambio de administración, donde el Lic. Arturo Montiel Rojas, fue sucedido por el Lic. Enrique Peña Nieto, ambos pertenecientes al Partido Revolucionario Institucional. El Estado de México cuenta con 22 mil 499.5 kilómetros cuadrados de territorio, con una población de más de 15 millones de habitantes, con 125 municipios que poseen los más variados climas y una gran biodiversidad, y con dos importantes zonas metropolitanas. Características que deben ser tomadas en cuenta al analizar la planeación del Estado.

Para que la planeación nacional se pueda desarrollar, debe haber una correcta vinculación entre los órganos que tienen en sus manos la responsabilidad de la planeación del desarrollo de los diversos niveles de gobierno. Es por eso que se crea el convenio de desarrollo social.

Este convenio busca dar seguimiento a los objetivos que se plantean dentro del Plan Nacional de Desarrollo, en su asimilación con los objetivos estatales, para que así se puedan adecuar los programas federales, en pro de un bien llevado federalismo.

En el marco del sistema nacional de planeación democrática, se ha creado con el fin de lograr una articulación coherente y eficaz de la federación con los estados, un sistema estatal de desarrollo, entendido como “un conjunto sistematizado de acciones que provienen de una estructura nacional de análisis que contiene los elementos informativos y de juicio suficientes y necesarios para fijar prioridades y elegir entre alternativas, establecer objetivos y metas en el tiempo y en el espacio, ordenar las acciones que permitan alcanzarlas con base en la asignación correcta de recursos, la coordinación de esfuerzos y la impartición precisa de responsabilidades que permitan controlar y evaluar sistemáticamente los procedimientos, los avances y resultados para poder introducir con oportunidad los cambios necesarios” (G.E.M. :1992)

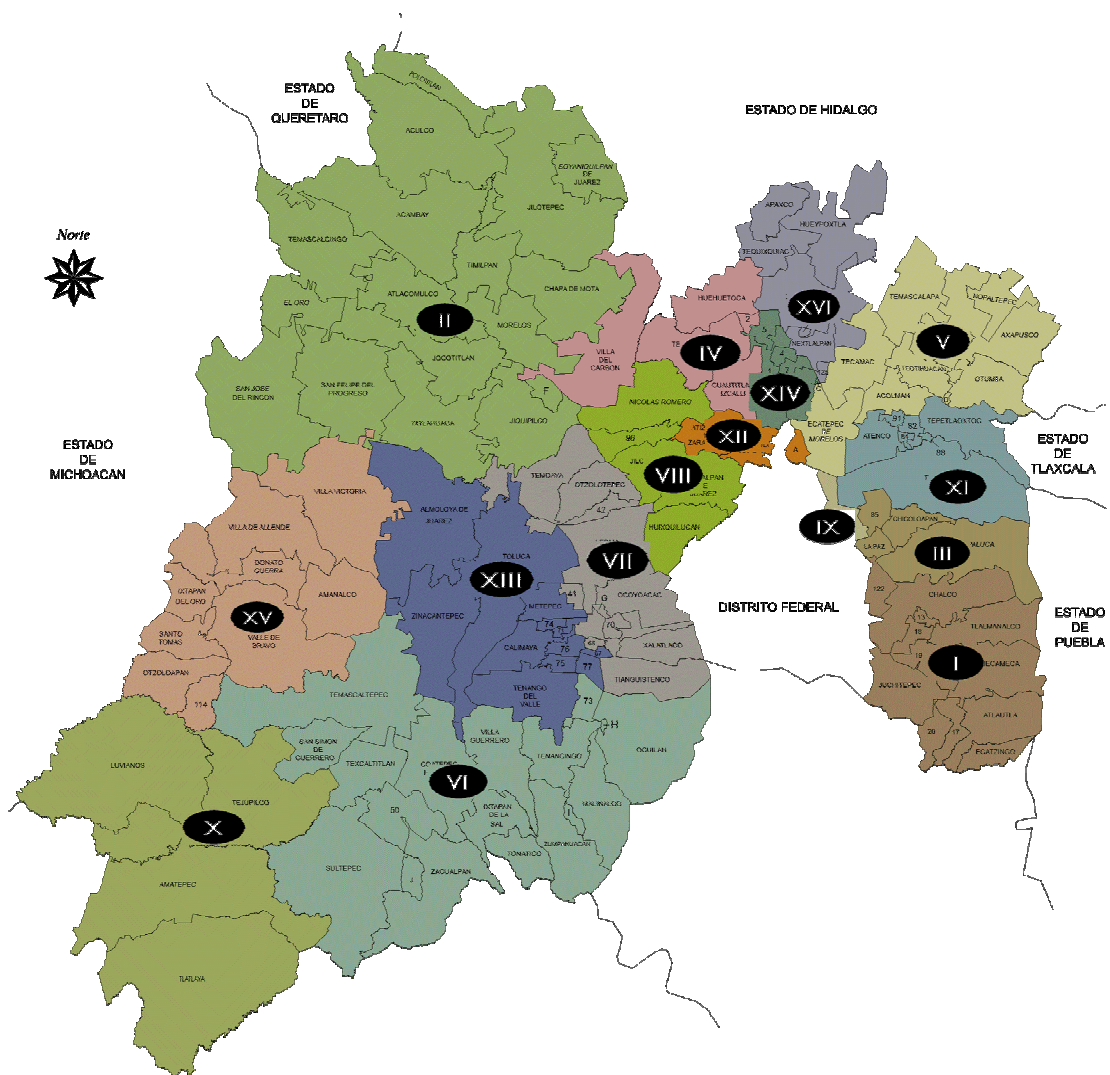
Los propósitos del sistema estatal de planeación democrática son:

- Articular sus políticas de desarrollo con las prioridades y objetivos nacionales.
- Influir progresivamente sobre la definición de los criterios con que se asigna el gasto federal en el territorio nacional.
- En general, vincularse con el Sistema Nacional de Planeación Democrática

De manera paralela funciona la planeación regional, que busca satisfacer los mismos propósitos que la planeación estatal, con la diferencia de que la planeación regional “se refiere a actividades cuyo impacto se da en dos o más entidades federativas; estas acciones están coordinadas por el gobierno federal, con la participación activa de los gobiernos de los estados mientras que la planeación estatal atiende la problemática específica de cada estado y es también apoyada por la Administración Pública Federal, pero su responsabilidad definitiva queda en manos de los gobiernos estatales respectivos” (Manual de planeación 1989: 23)

En lo que respecta a planeación regional dentro del Estado de México, se ha optado por hacer la división de regiones de la siguiente manera:

Ilustración 1 Mapa de las regiones del Estado de México



| | | |
|------------------------|--------------------|--------------------|
| I. AMECAMECA | VII. LERMA, | XII. TLALNEPANTLA |
| II. ATLACOMULCO | VIII. NAUCALPAN, | XIII. TOLUCA |
| III. CHIMALHUACÁN | IX. NEZAHUALCÓYOTL | XIV. TULTITLÁN |
| IV. CUAUTITLÁN IZCALLI | X. TEJUPILCO | XV. VALLE DE BRAVO |
| V. ECATEPEC | XI. TEXCOCO | XVI. ZUMPANGO |
| VI. IXTAPAN DE LA SAL | | |

La regionalización dentro del Estado de México, tiene como fin promover el equilibrio entre las regiones y la equidad entre los grupos sociales, para eso se busca que los planes y programas estén bien enfocados hacia la región que fueron pensados. Una mala regionalización puede traer consecuencias de inoperatividad de algunos programas. No es la intención el discernir sobre si en el Estado de México hay una buena regionalización o no, pero si es necesario resaltar el hecho de que la regionalización debe afectar a la elaboración de los planes, el enfoque de la planeación, la manera en la que se ejercen los presupuestos, la coordinación entre órganos de gobierno, la duplicidad de esfuerzos etc.

Otra orientación de la planeación que se debe tomar en cuenta al ser parte del esfuerzo conjunto de los estados, es la planeación sectorial, la cual administrativamente y como su nombre lo indica se divide en sectores. Cada sector está integrado por una dependencia del Poder Ejecutivo a la cual se le ha denominado cabeza de sector, la que tendrá agrupados a un conjunto de organismos auxiliares que dada su homogeneidad en ciertas actividades específicas, perseguirán una misma política gubernamental. En la actualidad en el Estado de México se cuenta con dieciséis sectores, que son Secretaría General de Gobierno, Secretaría de Finanzas, Secretaría de Salud, Secretaría del Trabajo, Secretaría de Educación, Secretaría de Desarrollo Social, Secretaría de Desarrollo Urbano, Secretaría de Agua y Obra Pública, Secretaría de Desarrollo Agropecuario, Secretaría de Desarrollo Económico, Secretaría de la Contraloría, Secretaría de Comunicaciones, Secretaría de Transportes, Secretaría de Medio Ambiente, Secretaría de Desarrollo Metropolitano y la Secretaría de Justicia. Estas dependencias tienen una

responsabilidad directa dentro de la planeación, al ser las encargadas de integrar correctamente planes y programas.

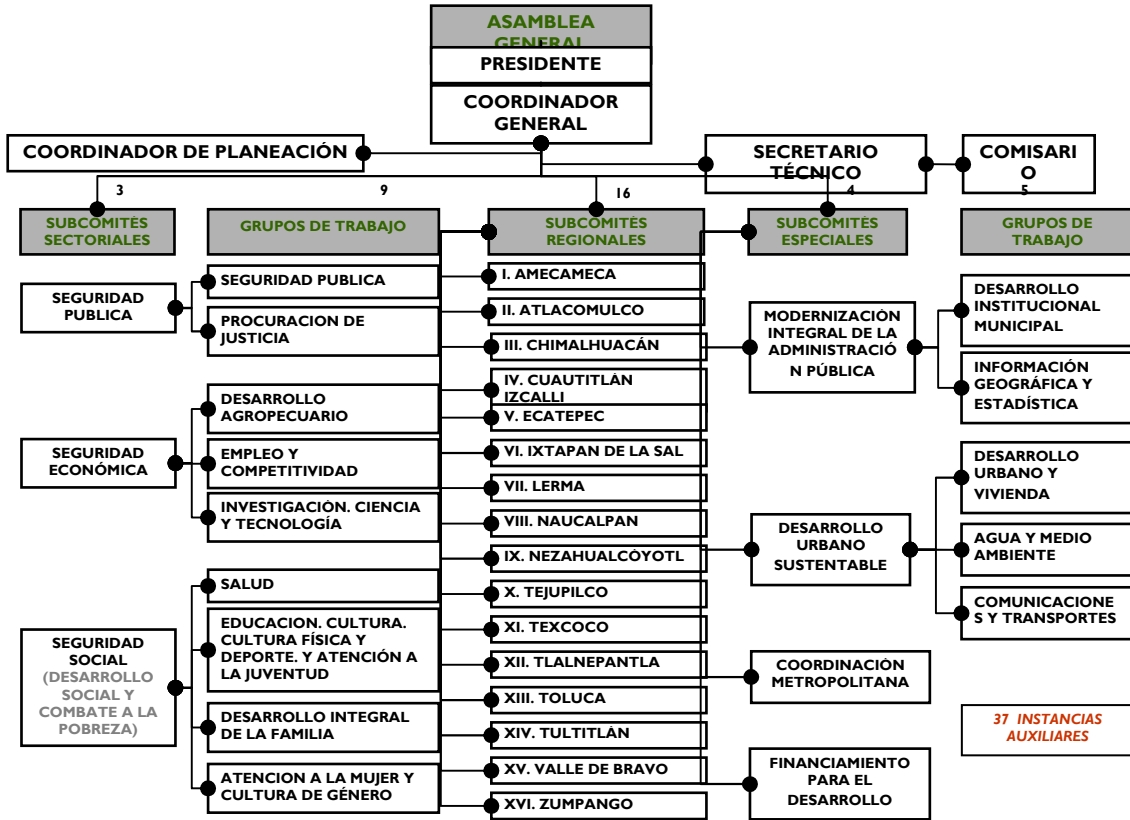
Así pues, el Sistema Estatal de Desarrollo del Estado de México debe contar con un coordinador de esfuerzos, y para ello se encuentra el Comité de Planeación para el Desarrollo del Estado de México (COPLADEM), creado en 1981 por el gobernador Jorge Jiménez cantú, y funge, como un “órgano descentralizado del Poder Ejecutivo, dotado de personalidad jurídica y patrimonio propio que tendrá como objetivo, promover y coadyuvar a la formulación, actualización e instrumentación del Plan Estatal de Desarrollo, buscando compatibilizar a nivel local los esfuerzos que realizan las administraciones federal, estatal y municipal, relacionados con la planeación, programación, ejecución e información del proceso de desarrollo socioeconómico de la entidad, propiciando a su vez la participación en estas tareas de los diversos sectores de la comunidad” (Ramos, Víctor. 1995: 76).

El COPLADEM tiene como funciones:

- Promover y coadyuvar con la participación de los diferentes sectores de la comunidad a la elaboración y permanente actualización del Plan Estatal de Desarrollo, buscando su congruencia con los que a nivel global, sectorial y regional formule el gobierno federal.
- Fomentar la coordinación entre los gobiernos federal, estatal y municipal, y la cooperación de los sectores social y privado para la instrumentación a nivel local, de los planes global, estatal, sectorial y municipal
- Coordinar el control y evaluación tanto del Plan Estatal de Desarrollo como de los planes que formule el sector público federal, que se indican a nivel estatal y promover medidas para coadyuvar al oportuno cumplimiento de sus objetivos y metas.
- Sugerir a los ejecutivos federal y estatal programas de acciones a concertar en el marco del convenio de desarrollo social, con el propósito de coadyuvar a alcanzar los objetivos de desarrollo del estado.
- Promover la celebración de acuerdos de cooperación entre el sector público y los sectores social y privado, tendientes a orientar sus esfuerzos al logro de los objetivos del desarrollo estatal, entre otros.

Para poder llevar a cabo estas funciones el COPLADEM tiene la siguiente estructura:

Ilustración 2 Organigrama del COPLADEM



Como ya se ha dicho, el documento en el que se reflejan la mayoría de los esfuerzos de la planeación es el plan de Desarrollo. En el plan 2005-2011 se estructuró una política de seguridad integral con tres pilares que sustentan el concepto, considerados fundamentales para el desarrollo, los cuales fueron: seguridad social, seguridad económica y seguridad pública.

Ya teniendo los pilares o vertientes sobre los que versaría el plan, entonces, se constituyó el “Consejo Consultivo para la Elaboración del Plan de Desarrollo del Estado de México 2005-2011, en el que concurrieron representantes de los tres Poderes de la entidad, y por medio del cual se convocó a los ciudadanos mexiquenses a que participaran en su integración, a través del envío de propuestas específicas para la solución de los problemas políticos, económicos

y sociales de la entidad, para lo cual se organizaron tres foros de discusión, bajo los temas generales de: Seguridad Social, Seguridad Económica y Seguridad Pública” (Plan estatal de desarrollo. 2005: 18).

A pesar de ello es difícil precisar, debido a la falta de conclusiones obtenidas de los foros, que éstos de verdad fueron tomados en cuenta al momento de plasmar las estrategias o las acciones a realizar dentro el plan estatal de desarrollo, pero, de igual forma estos pilares deben ser asimilados por el plan municipal de desarrollo para que exista una verdadera coordinación federalista.

2.3. La planeación para el desarrollo en los Municipios del Estado de México.

El municipio ha sido a lo largo de la historia de nuestro país el nivel más débil en el sentido administrativo, político, económico y jurídico, de los tres órdenes de gobierno. Esto ha traído consecuencias negativas en el accionar de la vida municipal, fomentando un paternalismo, dependencia y centralismo de la actividad gubernativa, volviendo casi inútil cualquier intento de autodeterminación de los municipios. En la búsqueda de lograr una efectividad dentro de las acciones gubernamentales y de pelear contra el centralismo, se lleva a cabo la reforma al artículo 115 constitucional, fortaleciendo la Hacienda Pública Municipal, vigorizando la autonomía política del municipio, y el libre ejercicio del autogobierno y la gestión administrativa.

Si bien es cierto que esta reforma no completa el fortalecimiento óptimo del federalismo, dejando todavía en la mesa de debate situaciones como el otorgamiento del ISR e IVA al dominio municipal o la extensión de los períodos de los presidentes municipales u otro tipo de controversias en pro del fortalecimiento de los municipios; también debemos aceptar que la figura administrativa del municipio tiene mas ingerencia dentro de la vida cotidiana de los habitantes que en el pasado. Es por este motivo también, que se debe cuidar mucho más las formas y los procedimientos dentro de ellos.

Como ya hemos dicho, la planeación constituye un factor importante dentro del desarrollo, y teniendo las características antes mencionadas de los municipios, se infiere la necesidad de que la planeación nacional llegue de manera eficiente hasta ellos. Para esto, ya hablamos de la relación y coordinación que existe entre el sistema nacional de planeación y el estatal, ahora corresponde observar como es que se trabaja la planeación dentro de los municipios del Estado de México.

Para que la planeación municipal pueda involucrar la participación de los gobiernos federal, estatal y municipal, así como del sector social y privado, existe el Comité de Planeación para el Desarrollo Municipal COPLADEMUN, que es un mecanismo de coordinación entre los ámbitos de gobierno y los diferentes sectores.

El COPLADEMUN dentro del Estado de México tiene dos modalidades, como organismo o instancia de planeación local, en cuyo caso su principal objetivo es el de promover y coordinar la formulación, instrumentación del Plan municipal de Desarrollo, o como subcomité del COPLADEM con las mismas funciones y atribuciones pero integrado al Comité Estatal. Las atribuciones en general son las siguientes:

- Participar en la coordinación de las unidades administrativas o servidores públicos municipales con las dependencias, entidades públicas y organismos estatales y federales, en las acciones derivadas de las estrategias estatales y municipales de desarrollo.
- Participar en la elaboración de los programas que deriven de los planes municipales de desarrollo.

El gobierno del Estado de México sugiere que la estructura del COPLADEMUN sea:

- a) **Un presidente**; que será el Presidente Municipal.

b) **Un coordinador**; que será designado por el presidente; (será la persona de vinculación con la Dirección General del COPLADEM, se sugiere que sea preferentemente aquél servidor público que tenga a su cargo las tareas de información, planeación, programación y evaluación “UIPPE”).

c) **Un coordinador operativo**, quien es designado por el coordinador.

d) **Un secretario técnico**: que será designado por el presidente; (siendo aquella persona encargada de llevar el libro de actas de asamblea y sus acuerdos, con el propósito de que en cada sesión se asiente el seguimiento de los mismos).

e) **Los titulares de las dependencias o unidades administrativas que integran el ayuntamiento**, cuando su actividad se relacione con el objeto de atención del Comité de Planeación para el Desarrollo Municipal.

f) **Las autoridades auxiliares**, que son delegados y subdelegados municipales, jefes de sector, de región y/o manzana.

g) **Representantes de grupos y organizaciones sociales y privados** cuyo objeto de creación tenga ingerencia o se relacione con el objeto de atención del comité de Planeación para el Desarrollo Municipal.

h) Cada titular integrante designará a su respectivo suplente.

i) **El Comité de Planeación para el Desarrollo del Estado de México y la Secretaría de Desarrollo Social** a través de sus titulares y/o representantes, fungirán dentro del Comité de Planeación para el Desarrollo Municipal como invitados, cuando se considere necesaria su presencia, cuando por la misma naturaleza de los asuntos a ser tratados se requiera de su apoyo o asesoría.

Para que la planeación cumpla con sus propósitos, deben de tomar en cuenta todos los aspectos que de manera directa o indirecta afectan los procesos y actores relacionados con la planeación.

Ilustración 3 relación entre agentes de la planeación



El factor político es fundamental para que la planeación municipal se pueda institucionalizar. Se requiere de voluntad política para crear acuerdos y convenios tanto con los estados como con otros municipios, para realizar cambios en las normas y reglamentos, para definir las funciones y atribuciones específicas de las diversas dependencias, para coordinar programas de nivel federal, estatal, regional o sectorial. El análisis de la realidad política puede traer muchas controversias, pero es sabido que muchos de los problemas de efectividad en programas sociales son debido a la falta de voluntad política. La realidad política se resume en la capacidad de negociación que tienen los ayuntamientos con el gobierno del estado, la federación y los sectores sociales.

El factor económico posibilita la ejecución del plan y los programas que de éste se deriven, he ahí donde surge una de las principales problemáticas para el desarrollo dentro de los municipios. No es un secreto que la mayoría de los municipios sufren de déficit fiscal. Muchas veces se realizan los planes y programas sin tomar en cuenta esta situación, lo que provoca que no se puedan cumplir. El gobierno municipal debe de conocer la cantidad de ingresos que se proyecta, no sólo por medio de las aportaciones y participaciones, sino también deben de tener en cuenta la gama de posibilidades que les da la ley para que, por medio de financiamientos y fideicomisos, puedan dar una mayor respuesta a las necesidades de desarrollo sin necesidad de desfasarse con los posibilidades del mismo municipio.

El factor jurídico da el ordenamiento que se debe de tener en el ámbito de la planeación, las leyes y reglamentos posibilitan un manejo más seguro de los capitales financieros de los municipios y, marca los tiempos y las formas en

que se deben de llevar a cabo los diversos planes y programas. En muchas de las ocasiones, el factor jurídico impide algunas maniobras o adecuaciones (en cuanto a la ley de planeación de los estados se refiere), es por eso que se debe de tener presente, en todos los momentos de la planeación, los acuerdos que estén vigentes y la posibilidad que la misma ley otorga, para realizar algunos otros, con el fin de evitar trabas, que impidan la correcta asignación de recursos así como el seguimiento y cumplimiento de lo establecido dentro de los planes de desarrollo municipales. Todo lo anterior, sin olvidar que siempre se estará sujeto a las leyes federales.

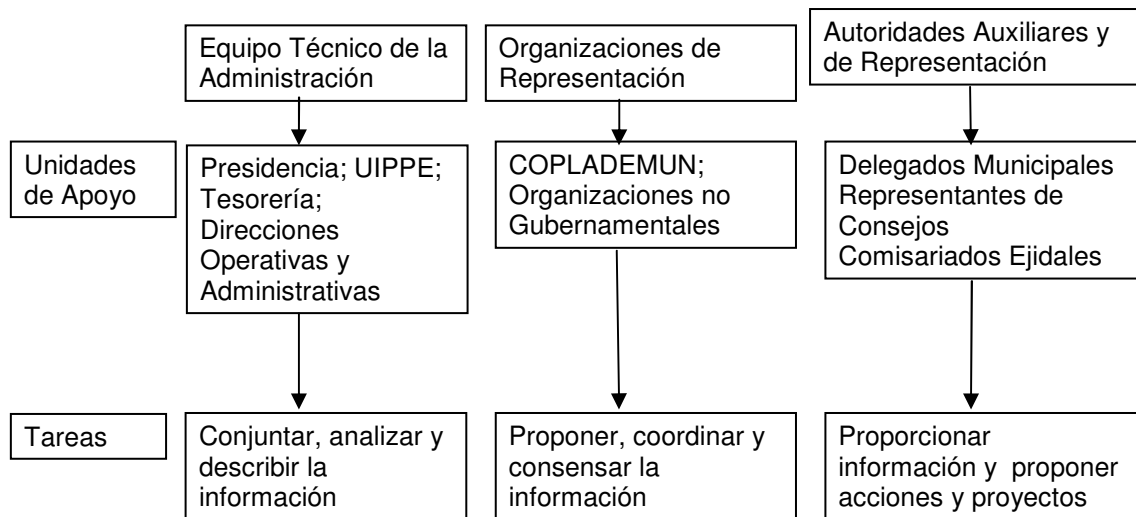
El factor administrativo dentro de la planeación municipal, por momentos no pareciera tener el peso que debiera, al no tener una unidad o dependencia especializada. En este sentido los ayuntamientos pueden crear una unidad de alto nivel técnico con atribuciones integradoras y de orientación general para el resto del gobierno, que realice las funciones de planeación, programación, presupuestación, evaluación y control; al mismo tiempo que se coordine con el COPLADEMUN, para poder ejercer la planeación dentro de un verdadero marco de federalismo.

El factor social, en nuestros días, ha cobrado una importancia que va creciendo cada vez más. No podemos olvidar que la planeación para el desarrollo siempre debe estar pensada para la mejora dentro de la calidad de vida de los habitantes, por lo tanto, es lógico pensar que las sociedades civiles, ONG, y cualquier grupo organizado o no, tiene que dar la pauta a los gobiernos y especialistas para dirigir y dar sentido a las acciones, que en torno a la planeación se lleva acabo. En los últimos sexenios se han intentado diversas formas de llevar las necesidades de la gente a un ámbito donde se les puedan organizar de manera que se llegue a la solución, a pesar de que se han intentado con las nuevas tecnologías (Internet), dentro del ámbito municipal no ha logrado levantar mucho el interés de la ciudadanía, faltando, quizá más apoyo de los representantes de los diversos sectores, buscando la objetividad y

no perdiéndose en intereses y discusiones, que alteren la vida y las prioridades municipales.

Todos estos factores se deben de ver reflejados dentro de las estrategias del plan municipal de desarrollo, al igual que los pilares del plan nacional y estatal de desarrollo, así como las necesidades y realidades sectoriales y regionales, para que de verdad el documento sirva a los objetivos de crear inercias de desarrollo completas, y logre ser el rector del ejercicio fiscal del municipio. Para esto, las tareas se dividen de la siguiente manera:

Ilustración 4 Esquema de participación para la elaboración del plan

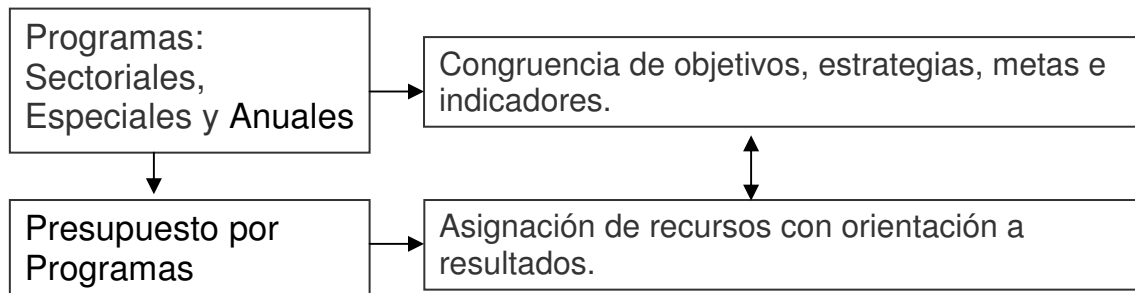


Mercado Ordóñez, Armando. 2006: 13

2.4. La programación - presupuestación en los Municipios.

La programación y presupuestación son etapas interrelacionadas que tienen como meta crear planes y programas de corto plazo, con la dificultad de empalmar las metas y objetivos del plan municipal de desarrollo, dentro de los respectivos programas.

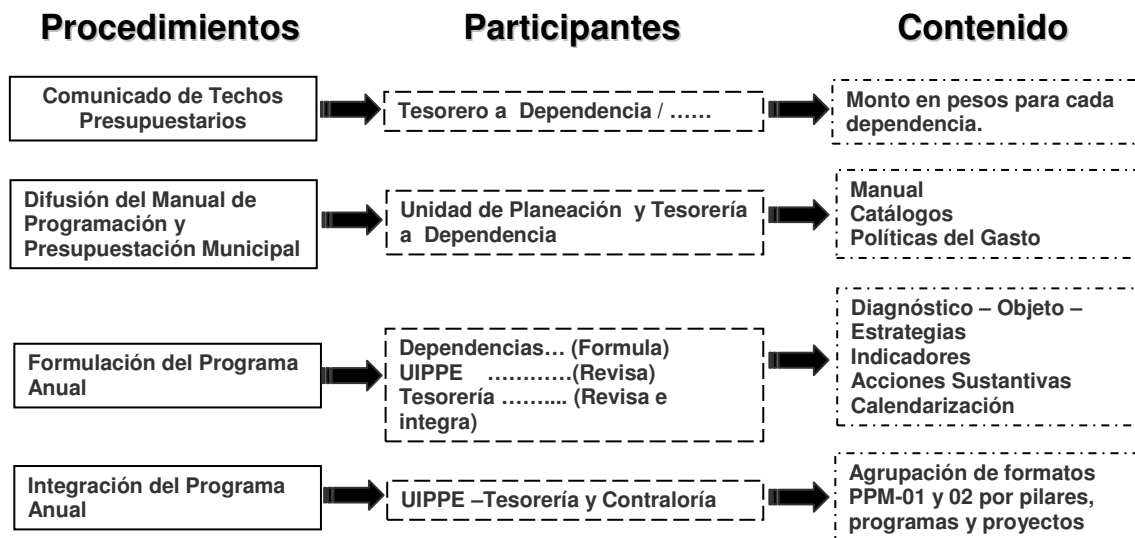
Ilustración 5 Mecanismos de Ejecución del Plan



Mercado Ordóñez, Armando. 2006: 3

La programación es el proceso mediante el cual se organiza el sistema presupuestario y se muestran los tiempos de inicio y terminación de las acciones comprometidas en el Programa Anual. Esto se refleja en el siguiente esquema:

Ilustración 6 Esquema de programación



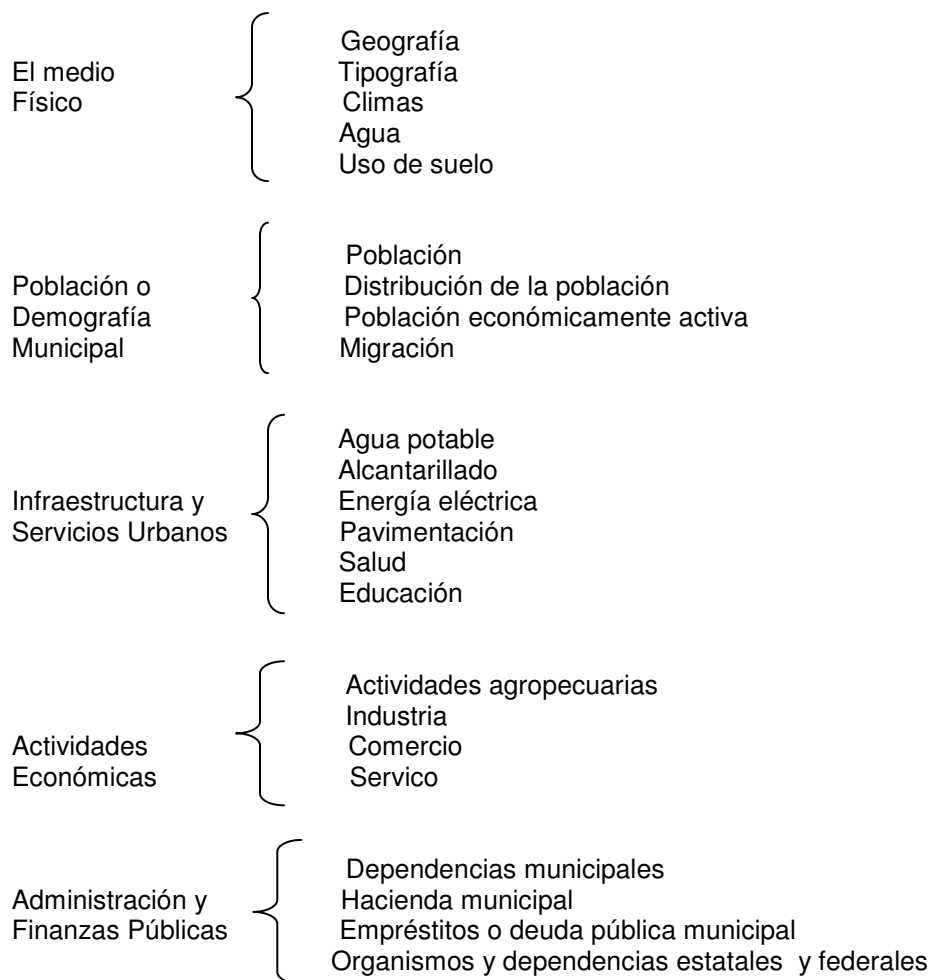
Mercado Ordóñez, Armando. 2006: 6

El Programa Anual es un programa de desarrollo económico, que se define como “un acto de orden en el cual se establece una clara y razonable relación entre los medios y recursos de que dispone y la necesidad de desarrollo económico y su escala de prelación y las distintas formas en que ha de operarse con esos medios para satisfacerlas” (Díaz, Rafael. 2007:14).

El Programa Anual constituye un componente estratégico del Presupuesto por Programas que permite traducir los objetivos, estrategias y líneas de acción del Plan de Desarrollo Municipal, en proyectos y acciones concretas a desarrollarse en cada año del ejercicio fiscal, asociando a ellos los recursos necesarios para el logro de las metas comprometidas.

El Programa Anual tiene los siguientes componentes:

El diagnóstico, es la identificación de la situación que presenta el entorno de responsabilidad en la que se inscribe cada programa. Este puede ser social, económico, territorial, administrativo o político. La descripción debe ser cualitativa y cuantitativa, usando para ello el resultado de los indicadores y de los sistemas de información intramunicipal y supramunicipal. La información básica que debe de tener el ayuntamiento es



Objetivo estratégico, se define como el fin que se pretende alcanzar con la realización de los programas y responde a la pregunta ¿para qué? se van a llevar a cabo. Éstos deben de ser congruentes con los objetivos fundamentales, políticas, estrategias de los planes de desarrollo, asimismo los planes que de éste se derivan.

Ilustración 7 construcción de los objetivos



Mercado Ordóñez, Armando. 2006: 11

Estrategias generales, son el conjunto de principios que señalan la dirección, acción y organización de los recursos, instrumentos y organismos que participan para llevar a cabo los propósitos derivados de una política. Con base en lo que se quiere obtener, la estrategia señala la manera de cómo se entenderá la acción; planteará lo que se hará o dejará de hacer; y adecuará la utilización de aquellos instrumentos y políticas que sean necesarios para llevar adelante los objetivos determinados del plan. Existen una o varias estrategias soportando a un objetivo y a su vez, cada una de estas estrategias, da origen a una o varias acciones relevantes.

Líneas estratégicas específicas, son las que marcan las acciones concretas que se deberán realizar a partir de todo este proceso; es la concreción de los mecanismos y estructuras dadas dentro del plan anual. Estas se instrumentaran a través de programas, subprogramas, proyectos, obras y actividades presupuestarias.

Una vez que se tiene el plan anual, ya con las ideas, pilares y vertientes que vienen desde el plan nacional de desarrollo, pasando por el estatal y municipal, empieza entonces el proceso presupuestario.

No nos adentraremos mucho en las indicaciones de las etapas del proceso mismo, ya que en el primer capítulo se abordaron de manera significativa, trataremos de aclarar cuáles son los puntos específicos que se deben cubrir en la elaboración y puesta en marcha del presupuesto por programas municipales.

Primero tendremos que decir por que es que en los municipios se ha optado por el presupuesto por programas y no por otro tipo de presupuestos. “El presupuesto por programas expresa el gasto en función de objetivos precisos que se persiguen en cada nivel de organización, por lo que en los ayuntamientos obliga a los titulares de las dependencias y entidades a formular y coordinar los programas de acción bajo su responsabilidad y los compromete a cumplir metas de trabajo congruentes con el desarrollo económico” (Díaz, Rafael. 2007:18).

Para dar orden al presupuesto por programas, se utiliza una estructura programática del gasto. Está debe ser dinámica y estar sujeta a las variaciones, ya sea por la adecuación que cada una de las unidades responsables realiza, o por la apertura programática que se deriva del plan de desarrollo. Una vez que se tiene el presupuesto consolidado, entendiéndose como el conjunto de conceptos que identifican recursos financieros para el sector público y contempla el gasto directo y el transferido, se deben identificar los conceptos del gasto y su correcto ordenamiento.

La calendarización es un punto al que no se le debe de restar importancia. Consiste en fijar la periodicidad (el tiempo) en que deberán de llevarse a cabo las actividades y gastos de las metas.

Los indicadores son indispensables para pensar en un sistema de evaluación al presupuesto, ya que son los parámetros que ayudan a la programación de acciones relevantes y a la identificación de logros, productos e impactos por las acciones que se realizan con el ejercicio de los recursos públicos. Dentro de la

administración pública municipal se utilizan principalmente tres tipos de indicadores: estratégicos, de gestión y programáticos.

Los indicadores estratégicos: sirven para medir el grado de cumplimiento de los objetivos planteados en términos de eficiencia, eficacia y calidad, así mismo para coadyuvar a la toma de decisiones.

Los indicadores de gestión: permiten dimensionar o cuantificar valores cualitativos como la calidad y la pertinencia de los bienes y servicios, mediante el establecimiento de fórmulas aritméticas que permiten evaluar el aprovechamiento de los recursos y áreas de servicio, así como la incidencia o efecto producido en el entorno socioeconómico.

Los indicadores programáticos: estos indicadores pueden utilizarse para evaluar los componentes esenciales de las intervenciones que se tienen dentro de la gestión presupuestaria y también para monitorear los cambios a través del tiempo. Incluyen mediciones relativas a políticas, financiación y cobertura de programas específicos.

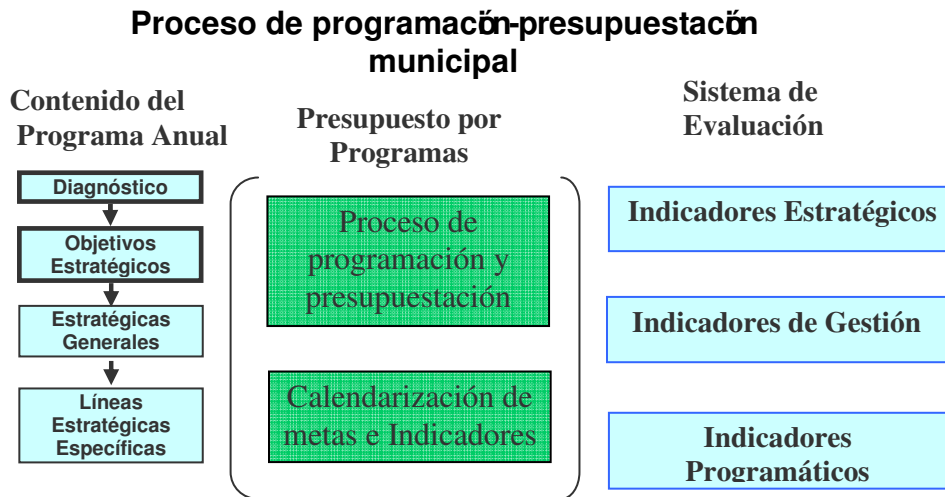
Tabla 1 verificación de la construcción de calidad de indicadores.

| Preguntas para verificar la calidad de indicadores |
|---|
| ¿Está claramente definido el elemento a medir y la meta deseada de forma que nos ayude a identificar los resultados? (Identificación de elementos y factores críticos de éxito) |
| ¿Están identificados los parámetros calificadores (forma, tiempo, cobertura), lo que hace que la relación de variables muestre un dato congruente y entendible? |
| ¿Se tiene identificada la fuente de verificación y la información está respaldada? |
| ¿Se podrá obtener la información necesaria (estadísticas, observaciones, etc.) en tiempo y costo razonable? |

Mercado Ordóñez, Armando. 2006: 17

Una vez que se tienen los indicadores para realizar la evaluación, entonces tenemos completo el proceso de programación-presupuestación y lo podemos resumir con el siguiente esquema:

Ilustración 8 Proceso de planeación-presupuestación municipal



Mercado Ordóñez, Armando. 2006: 5

Los formatos con los que se cierra el ciclo formal del presupuesto ante el ayuntamiento, serán agregados en los anexos.

2.5. Conclusiones capítulo 2

La vinculación de los niveles de gobierno dentro de la planeación, es fundamental, para evitar que se dupliquen esfuerzos por parte de los encargados de ejecutar lo que se planea. El sistema nacional de planeación democrática, por medio del Plan Nacional de Desarrollo, marca los ejes rectores que deben dar rumbo a las acciones gubernamentales dentro del país. Los gobiernos estatales son los encargados de recibir y ajustar los ejes rectores del ámbito federal, dentro de las propias necesidades de planeación para el desarrollo que se detecten en cada Estado. El Estado de México no es la excepción, reflejando en el Plan Estatal de Desarrollo dichos ejes, que a su vez proporcionara a los municipios para su debido análisis ajuste e instrumentación.

Dentro de la planeación para el desarrollo municipal, nos debe quedar claro el papel que debe desempeñar el COPLADEMUN, como rector de la planeación dentro del municipio, así como coordinador de los ejes rectores estatales dentro de la elaboración del Plan de Desarrollo Municipal.

Para que los esfuerzos, mencionados anteriormente, de los tres niveles de gobierno lleguen a la ciudadanía, se debe poner una especial atención al proceso de programación y presupuestación donde encontramos el ensamblaje del Plan de Desarrollo Municipal, por medio del Plan Anual, con el Presupuesto por Programas Municipal y es ahí donde formalmente se encuentra la relación

Los mecanismos de planeación, programación y presupuestación dentro del Estado de México y los esfuerzos que el gobierno hace por llegar a los municipios parece ser indicada, pero no alcanza a ser claro el compromiso gubernamental con el análisis profundo de las necesidades de la ciudadanía.

Capítulo 3

La planeación y presupuestación en el municipio de Tlalnepantla de Baz (2003 – 2006)

No hace falta un gobierno perfecto; se necesita uno que sea práctico.
Aristóteles

En este capítulo se abordarán la planeación y la presupuestación dentro del contexto municipal, mostrando la estructura administrativa que permite al municipio de Tlalnepantla de Baz cumplir con los objetivos planteados por el gobierno del Estado de México en materia de Planeación, las dependencias encargadas de su ejecución, así como el proceso de planeación, programación y presupuestación que se lleva a cabo dentro de Tlalnepantla de Baz, para finalmente mostrar la relación existente entre el Presupuesto por Programas Municipal y el Plan de Desarrollo Municipal, y los resultados de su aplicación por parte de la administración en turno.

Para tener una idea mas clara del municipio, daremos algunas referencias que nos permitirán familiarizarnos con la situación que vive dicho municipio. En el periodo (2003-2006) el presidente municipal fue el Lic. Ulises Ramírez Núñez, perteneciente al Partido Acción Nacional, el cual gobierna el municipio desde 1997, por su población consta de 19 regidores y 3 síndicos, en este período obtuvo la calificación 'mxA-' de la calificadora Standard and Poors, pero al final del mismo período bajó a 'mxBBB+', producto de la deuda que se generó dentro de la administración en turno, pertenece a la región XII del Estado de México y sus principales demandas ciudadanas son con respecto a la seguridad pública y el agua.

3.1. La Administración Municipal.

Como ya se ha mencionado en distintas etapas del texto, el municipio es la instancia de gobierno más cercana a la ciudadanía, por lo que su

administración está o debe estar enfocada a lograr una eficaz interacción con los habitantes de las entidades en cuestión.

Por principio de cuentas tendremos que saber, que “el Gobierno Municipal de Tlalnepantla de Baz está integrado por un cuerpo colegiado que se denomina Ayuntamiento y un órgano ejecutivo depositado en el Presidente Municipal, a quien corresponde exclusivamente la ejecución de las decisiones del Ayuntamiento”. (Reglamento interno Tlalnepantla de Baz: 2004).

El ayuntamiento es el órgano máximo de gobierno del municipio que es sujeto de facultades, derechos y obligaciones, y que posee personalidad jurídica y patrimonio propios. En el caso de Tlalnepantla, está integrado por un presidente, dos síndicos y once regidores, electos por planilla según el principio de mayoría relativa y un síndico y ocho regidores designados por el principio de representación proporcional.

Entre las principales atribuciones de los ayuntamientos del Estado de México se encuentran las siguientes:

- Concluir las obras iniciadas por administraciones anteriores y dar mantenimiento a la infraestructura e instalaciones de los servicios públicos municipales.
- Crear las unidades administrativas necesarias para el adecuado funcionamiento de la administración pública municipal y para la eficaz prestación de los servicios públicos.
- Conocer los informes contables y financieros anuales dentro de los tres meses siguientes a la terminación del ejercicio presupuestal, que presentará el tesorero con el visto bueno del síndico.
- Aprobar en sesión de cabildo los movimientos registrados en el libro especial de bienes muebles e inmuebles.
- Nombrar y remover al secretario, tesorero, titulares de las unidades administrativas y de los organismos auxiliares, a propuesta del presidente municipal. Para la designación de estos servidores públicos se preferirá en igualdad de circunstancias a los ciudadanos del Estado vecinos del municipio.

- Administrar su hacienda en términos de ley, y controlar a través del presidente y síndico la aplicación del presupuesto de egresos del municipio.
- Aprobar su presupuesto de egresos.
- Formular, aprobar y ejecutar los planes de desarrollo municipal y los Programas correspondientes.
- Promover y apoyar los programas estatales y federales de capacitación y organización para el trabajo.
- Elaborar y poner en ejecución programas de financiamiento de los servicios públicos municipales, para ampliar su cobertura y mejorar su prestación.
- Coadyuvar en la ejecución de los planes y programas federales y estatales.(Ley Orgánica Municipal del Estado de México;1992)

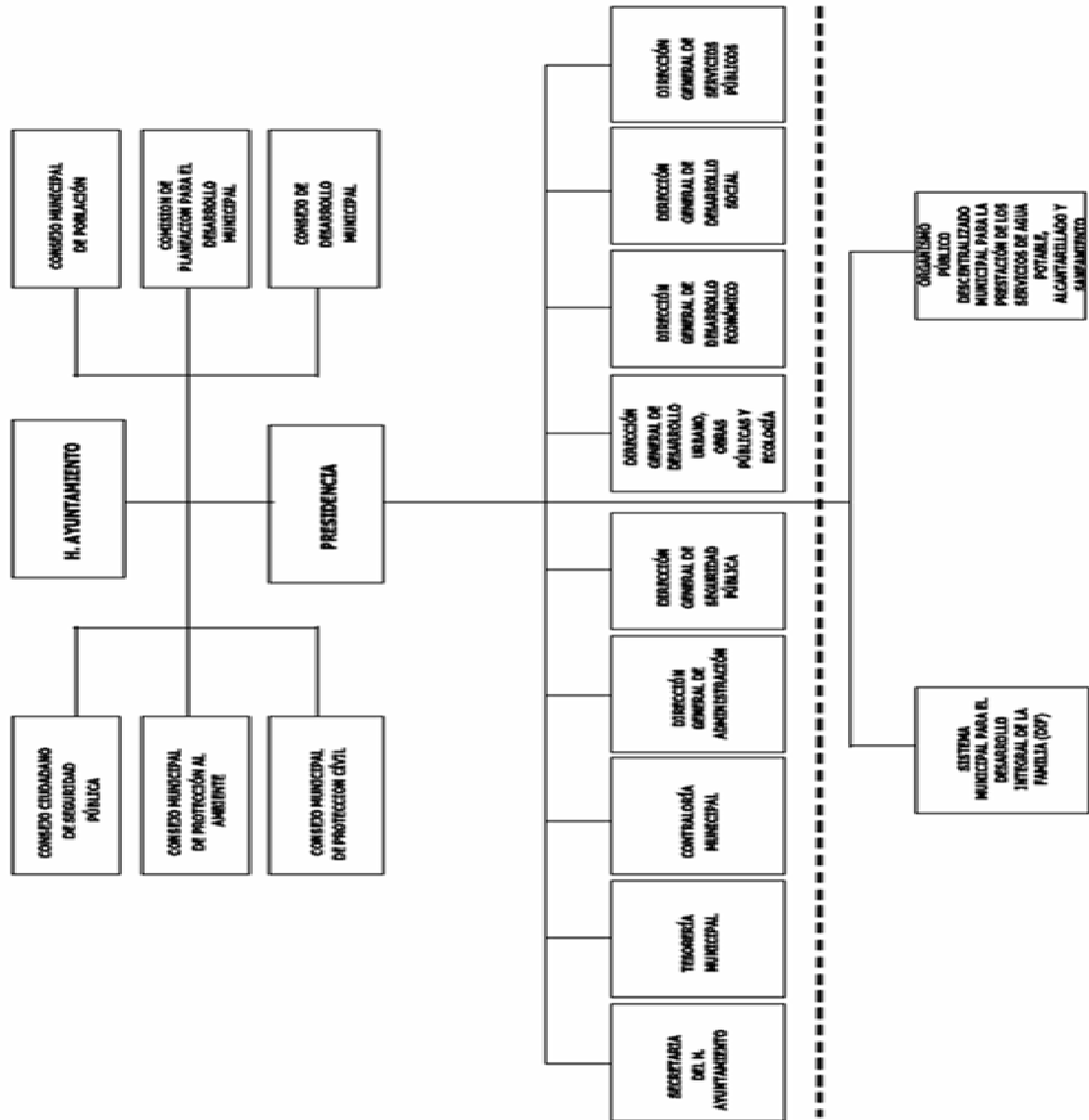
Entonces ahora conoceremos cuáles son las funciones de la otra parte de la dñada, el presidente municipal.

Como ya se ha dicho, el presidente municipal es la figura en la que recáe el poder ejecutivo del municipio y cuyas principales atribuciones son:

- Presidir y dirigir las sesiones del ayuntamiento.
- Ejecutar los acuerdos del ayuntamiento e informar su cumplimiento.
- Proponer al ayuntamiento los nombramientos de secretario, tesorero y titulares de las dependencias y organismos auxiliares de la administración pública municipal, así como del Coordinador Municipal de Derechos Humanos, considerando preferentemente para ello, a los integrantes de la Comisión de Planeación para el Desarrollo Municipal y a los integrantes de los Consejos de Participación Ciudadana.
- Contratar y concertar en representación del ayuntamiento y previo acuerdo de éste, la realización de obras y la prestación de servicios públicos, por terceros o con el concurso del Estado o de otros ayuntamientos.
- Verificar que la recaudación de las contribuciones y demás ingresos propios del municipio se realicen conforme a las disposiciones legales aplicables.
- Vigilar que se integren y funcionen los consejos de participación ciudadana municipal y otros órganos de los que formen parte representantes de los vecinos.

El municipio tiene una estructura determinada, para poder cumplir con todas sus funciones de gobierno. Esta estructura está especificada dentro del reglamento interno que cada administración en turno tiene la obligación de presentar, la cual presenta la siguiente estructura:

Ilustración 1 Organigrama del municipio Tlalnepantla de Baz



Las unidades indicadas a continuación son las responsables de llevar a cabo los procesos de planeación programación y presupuestación, sobre los cuales trata este trabajo.

- Dirección General de Administración: Coordinación de Control del Gasto.
- Oficina de la Presidencia: Coordinación de la Comisión de Planeación para el Desarrollo Municipal (COPLADEMUN);

- Secretaría del Ayuntamiento: Coordinación de Planeación, Información y Evaluación: Departamento de Planeación y Seguimiento Programático.
- Tesorería Municipal.

3.2. La planeación en el municipio de Tlalnepantla de Baz.

Es conveniente recordar en este punto, lo que ya se ha dicho en algunas ocasiones a través del texto, acerca de la relevancia que tiene el plan de desarrollo municipal como rector de la planeación municipal. Teniendo en cuenta esta importancia, daremos pie a la aclaración del proceso de elaboración del plan municipal de desarrollo dentro del municipio que nos atañe.

La ley de planeación del Estado de México en su artículo 19 fracción I, así como la Ley Orgánica Municipal del Estado de México en su artículo 31 fracción XXI, marcan que a los ayuntamientos les compete: Elaborar, aprobar y ejecutar el Plan de Desarrollo Municipal y sus programas.

Siendo entonces función de los ayuntamientos la elaboración, aprobación y ejecución del plan de desarrollo municipal, éstos se ayudan de diversas unidades de participación, fungiendo la comisión de Planeación para el Desarrollo Municipal (COPLADEMUN) como catalizadora de éstas.

Una vez que se tiene la información condensada, se da paso al manejo de ésta, donde el ayuntamiento por medio de su Coordinación de Planeación, Información y Evaluación, elabora el Plan de Desarrollo Municipal tomando en cuenta las recomendaciones dadas por parte de la Secretaría de Finanzas del Estado de México, conteniendo los siguientes elementos: misión y visión, objetivos, estrategias, líneas de acción, indicadores y metas.

El plan municipal de Tlalnepantla de Baz 2003-2006 presentó nuevos aspectos en relación con sus predecesores como son: Análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA), diseño y construcción de escenarios, formulación de indicadores estratégicos y de gestión, seguimiento y evaluación con carácter obligatorio para el Plan, dictámenes de reconducción

de programas y metas, ***vinculación entre el Plan y el presupuesto por programas***, así como la vinculación con los ejes rectores del Sistema Nacional de Desarrollo y del Sistema Estatal de Desarrollo. En base a lo anterior, se dio paso a la elaboración de los programas específicos. En el siguiente cuadro mostramos dichos programas y su relación con los sistemas de desarrollo.

Tabla 1 Relación de los ejes rectores de los tres niveles de gobierno

| Plan Nacional de Desarrollo (2000-2006) | Plan Estatal de Desarrollo del Estado de México (1999-2005) | Plan de Desarrollo Municipal de Tlalnepantla de Baz (2003-2006) | |
|--|---|--|--|
| Objetivos Rectores | Eje Rector/Programas | Eje Rector/Programas | |
| ORDEN Y RESPETO Independencia, soberanía y seguridad nacional Gobernabilidad democrática Relación equilibrada y fructífera entre los poderes de la Unión Por un auténtico federalismo Seguridad pública Procuración de justicia Protección civil Combate a la corrupción Transparencia y desarrollo administrativo | SEGURIDAD PÚBLICA Y PROCURACIÓN DE JUSTICIA Legislación Seguridad pública y tránsito Procuración municipal Justicia municipal Derechos Humanos | SEGURIDAD PÚBLICA Y PROCURACIÓN DE JUSTICIA Procuración de justicia municipal Impartición de justicia municipal Derechos Humanos Seguridad pública y tránsito municipal Protección civil | |
| | MODERNIZACIÓN INTEGRAL DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA Desarrollo de la función pública Fortalecimiento de la participación ciudadana | MODERNIZACIÓN INTEGRAL DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA <table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 50%;"> Legislación Apoyo a las políticas gubernamentales Fortalecimiento de la participación ciudadana. Fomento de la cultura política Protección jurídica de las personas y sus bienes </td> <td style="width: 50%;"> Planeación y conducción del desarrollo municipal Desarrollo de la función pública Fiscalización, control y evaluación de la gestión municipal. </td> </tr> </table> | Legislación Apoyo a las políticas gubernamentales Fortalecimiento de la participación ciudadana. Fomento de la cultura política Protección jurídica de las personas y sus bienes |
| Legislación Apoyo a las políticas gubernamentales Fortalecimiento de la participación ciudadana. Fomento de la cultura política Protección jurídica de las personas y sus bienes | Planeación y conducción del desarrollo municipal Desarrollo de la función pública Fiscalización, control y evaluación de la gestión municipal. | | |
| CRECIMIENTO CON CALIDAD Coordinación de las políticas fiscal y monetaria para la estabilidad y el crecimiento Deuda pública Fortalecimiento del sistema financiero Política del desarrollo empresarial Promoción de la inserción de México en el entorno internacional Desarrollo agropecuario, forestal y pesquero Desarrollo minero Turismo Política energética Infraestructura hidráulica Fortalecimiento del mercado interno | DESARROLLO ECONÓMICO Y EMPLEO Empleo Desarrollo agrícola Fomento pecuario Desarrollo forestal Fomento acuícola Modernización industrial Fomento a la minería Promoción artesanal Modernización comercial Fomento turístico | FOMENTO AL DESARROLLO ECONÓMICO Y EMPLEO Empleo Promoción industrial Modernización comercial Fomento turístico | |

| Plan Nacional de Desarrollo (2000-2006) | | Plan Estatal de Desarrollo del Estado de México (1999-2005) | Plan de Desarrollo Municipal de Tlalnepantla de Baz (2003-2006) |
|---|---|---|--|
| DESARROLLO SOCIAL Y HUMANO | | DESARROLLO SOCIAL Y COMBATE A LA POBREZA | DESARROLLO SOCIAL Y COMBATE A LA POBREZA |
| Población Educación Superación de la pobreza Salud Seguridad social Política laboral Vivienda Ciencia y tecnología | Grupos vulnerables Equidad de género Pueblos indígenas Política agraria Cultura Cultura física y deporte | Salud Desarrollo integral de la familia y asistencia social Fomento al desarrollo educativo municipal Cultura y arte Cultura física y deporte Atención a grupos étnicos y marginados Atención a la juventud | Salud Educación y cultura Cultura física y deporte Desarrollo integral de la familia y asistencia social |
| CRECIMIENTO CON CALIDAD | | DESARROLLO URBANO SUSTENTABLE | DESARROLLO URBANO SUSTENTABLE |
| Desarrollo regional Medio ambiente Uso sustentable de los recursos naturales Comunicaciones y transportes Desarrollo urbano | | Desarrollo urbano Coordinación interinstitucional para el desarrollo regional Suelo y vivienda Agua y saneamiento Protección al ambiente Modernización de las comunicaciones y el transporte Servicios públicos municipales | Desarrollo urbano Suelo Vivienda Agua y saneamiento Electrificación y alumbrado público Protección al ambiente Modernización de las comunicaciones y el transporte |
| | | FINANCIAMIENTO PARA EL DESARROLLO | FINANCIAMIENTO PARA EL DESARROLLO |
| | | Fortalecimiento de la hacienda pública municipal. Construcción, rehabilitación, mantenimiento y equipamiento de obras públicas. | Fortalecimiento de la Hacienda Pública Municipal |

Una vez que fue elaborado y aprobado el Plan Municipal de Desarrollo por el H. Ayuntamiento, se pasó a la instancia de la ejecución, donde se buscó que las intenciones plasmadas dentro del plan se tradujeran en hechos. Como primera instancia se genera el POA (programa operativo anual), para después dar entrada al presupuesto por programas.

Ya se ha dicho en anteriores capítulos que el presupuesto por programas busca reflejar de manera contable lo que se expresa en el Plan de Desarrollo Municipal. Para esto, el municipio de Tlalnepantla llevó a cabo mecanismos e instrumentos, de manera innovadora, con respecto a los ejercicios programáticos presupuestales de gobiernos anteriores a las nuevas

disposiciones en materia de planeación dadas por el gobierno estatal, las cuales se resumen en cinco puntos:

1. Análisis de concurrencia de atribuciones entre las dependencias municipales y definición del esquema funcional para el proceso de planeación, programación y presupuestación.
2. Integración de un equipo permanente de trabajo, denominado Grupo Interno de Programación y Presupuestación (GIPP), encargado de la definición de los criterios y políticas en materia de programación y presupuestación, cuyo propósito fundamental es asegurar la funcionalidad y aplicación del proceso.
3. El GIPP se integra por las siguientes unidades administrativas: Coordinación de Planeación, Información y Evaluación (Secretaría del H. Ayuntamiento), Coordinación de Integración y Registro Presupuestal (Tesorería Municipal), Coordinación de Control del Gasto (Dirección General de Administración), y Subcontraloría de Auditoría (Contraloría Municipal).
4. La Coordinación de Planeación, Información y Evaluación, en forma conjunta con la Subcontraloría de Auditoría, evaluarán la asignación y ejercicio de los recursos conforme a los objetivos, metas y prioridades del Plan de Desarrollo Municipal.
5. La Coordinación de Planeación, Información y Evaluación, conjuntamente con la Tesorería Municipal, conforme a los ámbitos de sus competencias, serán las dependencias normativas y globalizadoras de estas actividades.

Entonces aclaremos, a grandes rasgos, los pasos que se siguieron dentro del municipio para lograr conformar el presupuesto:

- I. Cada unidad administrativa realizó su anteproyecto de presupuesto respectivo, el cual fue entregado a la Coordinación de Planeación, Información y Evaluación, al mismo tiempo que se entregó a la Tesorería Municipal.

- II. El GIPP integró los anteproyectos de las diversas dependencias, formando así el proyecto de presupuesto por programas.
- III. Las mismas dependencias (GIPP) presentan el presupuesto por programas ante el presidente municipal y el cabildo.
- IV. Terminando esta etapa del proceso con la aprobación del presupuesto por programas.

En el siguiente cuadro se mostrarán, a grandes rasgos, la asignación de responsabilidades en el proceso de planeación, programación y presupuestación en el municipio de Tlalnepantla de Baz.

Tabla 2 responsabilidades de planeación

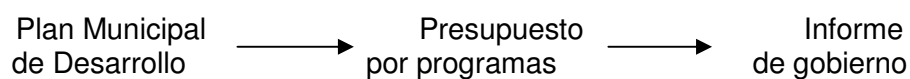
| Secretaría del H. Ayuntamiento (Coordinación de Planeación, Información y Evaluación) | Tesorería Municipal (Coordinación de Integración y Registro Presupuestal) | Dirección General de Administración (Coordinación de Control de Gasto) | Unidades Administrativas |
|--|---|--|--|
| <p>Se coordina conjuntamente con el COPLADEMUN, para la elaboración del Plan de Desarrollo Municipal.</p> <p>Coadyuva con la Tesorería, en la elaboración de los lineamientos y metodología para la integración de los Presupuestos por Programas.</p> <p>Coadyuva con la Tesorería, en la elaboración del anteproyecto de Presupuesto por Programa.</p> <p>Promueve y verifica que los Programas, proyectos y acciones se integren al proyecto de Presupuesto por Programa.</p> <p>Verifica y valida la calendarización anual para el ejercicio de los recursos autorizados para la ejecución de los programas.</p> <p>Da seguimiento al avance presupuestal y a las metas establecidas en conjunto con la Tesorería.</p> <p>En coordinación con la Tesorería, consolida el informe mensual de avance del ejercicio de los recursos financieros, que debe remitirse a la Contaduría</p> | <p>Coadyuva con la Coordinación de Planeación, Información y Evaluación, en la elaboración de los lineamientos y metodología para la integración del Presupuesto por Programa.</p> <p>Integra con la Coordinación de Planeación, Información y Evaluación el Proyecto Anual de Presupuesto por Programa.</p> <p>Elabora y pone a consideración del Presidente Municipal, el Proyecto de Presupuesto por Programas.</p> <p>Participa en la integración del Calendario Anual para el Ejercicio de los Recursos.</p> <p>Verifica que los requerimientos de las dependencias, se vinculen con los programas autorizados, además de supervisar que se cumpla en los tiempos establecidos para cada acción.</p> <p>Registra contablemente</p> | <p>Establece enlace con los Coordinadores Administrativos de las dependencias para la atención de las necesidades en materia de bienes y servicios.</p> <p>Revisa que las requisiciones o solicitudes de las dependencias, cumplan con los requerimientos establecidos por la Tesorería Municipal.</p> <p>Verifica que los bienes o servicios solicitados por las dependencias correspondan a sus metas operativas.</p> <p>Verifica que los requerimientos de las dependencias cuenten con la suficiencia presupuestal y asigna la partida correspondiente.</p> <p>Avanza la solicitud de pago y remite documentación comprobatoria del gasto.</p> <p>Da seguimiento a los pagos acorde a los calendarios presupuestales autorizados a cada dependencia.</p> <p>Elabora el informe sobre</p> | <p>Integra el anteproyecto de Presupuesto por Programa de su dependencia acorde al Plan de Desarrollo Municipal.</p> <p>Emiten en forma calendarizada los requerimientos anuales para compras consolidadas, de acuerdo con el presupuesto autorizado para tal efecto.</p> <p>Reportan las variaciones o cambios, dentro de los programas autorizados, a fin de elaborar el dictamen de reconducción correspondiente.</p> |

| Secretaría del H. Ayuntamiento (Coordinación de Planeación, Información y Evaluación) | Tesorería Municipal (Coordinación de Integración y Registro Presupuestal) | Dirección General de Administración (Coordinación de Control de Gasto) | Unidades Administrativas |
|---|---|--|---------------------------------|
| <p>General de Glosa.</p> <p>Evalúa el desempeño gubernamental a través de los indicadores de gestión y en el Plan de Desarrollo Municipal y sus programas.</p> <p>Integra y reporta el informe de indicadores contenidos en el Plan, así como el avance programático y presupuestal.</p> <p>Integra el Informe Anual de Ejecución del Plan, como anexo de la cuenta de la Hacienda Pública Municipal.</p> <p>Participa en la integración de los Informes Anuales de Gobierno.</p> <p>Elabora las propuestas de reconducción o actualización de las acciones inherentes al Plan de Desarrollo Municipal y las somete a consideración del Ayuntamiento.</p> | <p>los recursos ejercidos para el cumplimiento de los programas.</p> <p>Emite el Reporte Mensual del Presupuesto Ejercido, a efecto de evaluar el cumplimiento y avance Programático-Presupuestal.</p> <p>Emite el Reporte Mensual de Avance del Ejercicio de Recursos Financieros.</p> | <p>las adquisiciones de bienes y servicios.</p> <p>Verifica el cumplimiento de las metas operativas.</p> | |

3.3. La relación entre el Presupuesto por Programas y el Plan Municipal de Desarrollo.

Por todo lo que hemos visto en el transcurso del trabajo, podemos decir, que esta relación marca el verdadero énfasis que puso la administración que nos atañe, en sus procesos de planeación. El objetivo principal de este apartado es que podamos inferir qué tanto se tomó en cuenta el Plan de Desarrollo Municipal para la elaboración de los presupuestos por programas, y adicionalmente poderlo comparar con las acciones ejercidas por el municipio, para lo cual se utilizarán los respectivos informes de gobierno.

Para poder tener una idea clara de los tres puntos que se van a contrastar:



Se hizo un ejercicio, por medio de cuadros, en donde se ordena por eje rector, marcando cada programa plasmado dentro del Plan de Desarrollo. La dirección encargada de ejecutar dicho programa está asignada dentro del mismo Plan de Desarrollo, el presupuesto de los tres años de gestión asignado a cada dirección, y por último las acciones que se indicaron dentro del informe de gobierno.

Es pertinente aclarar que las acciones plasmadas dentro del informe de gobierno fueron asignadas al programa respectivo por medio del siguiente criterio:

1. Se realizó un desglose de las estrategias y líneas de acción de cada programa, los cuales están indicados en el Plan Municipal de Desarrollo, ejemplo:

Vivienda

Objetivo General. Fomentar y mejorar la calidad de la vivienda en el Municipio para garantizar la seguridad, tranquilidad y arraigo de los actuales y futuros habitantes de Tlalnepantla de Baz.

Tabla 3 objetivo de programa

| OBJETIVO | ESTRATEGIA | LÍNEAS DE ACCIÓN |
|--|--|---|
| Fomentar la construcción de vivienda popular. | Asesorar a la población de escasos recursos económicos sobre los instrumentos y programas para la construcción de vivienda, de origen federal, estatal y municipal. | Atender la demanda social de vivienda. |
| | | Atender necesidades de vivienda para la población en situación vulnerable. |
| Combatir los niveles de precariedad de las viviendas de familias de menores recursos. | Acercar a la población de escasos recursos económicos, los instrumentos y programas para el mejoramiento de vivienda de origen federal, estatal y municipal. | Conservar y mejorar la vivienda. |
| | | Mejorar los conjuntos, fraccionamientos y unidades habitacionales (El Rosario, IMSS-Tlalnepantla, López Mateos y Fracc. Santa Cecilia). |
| | | Dar asesoría técnica para autoconstrucción y rehabilitación de viviendas. |
| Simplificar los trámites administrativos en la generación y otorgamiento de licencias de construcción de obra, ampliación y término. | Establecer un ordenamiento social, económico y ecológico, vía otorgamiento de licencias de uso de suelo; manteniendo el control y registro de los inmuebles ubicados en el Municipio de Tlalnepantla, una vez que se expida la licencia de construcción correspondiente, así como su | Otorgar licencias de construcción para la vivienda, mismas que conllevan al control de números oficiales y registro de cada inmueble ubicado en el Municipio. |

| OBJETIVO | ESTRATEGIA | LÍNEAS DE ACCIÓN |
|----------|--------------------------|--|
| | ampliación y regulación. | Ampliar y regular las licencias, a través de campañas que motiven la participación de la ciudadanía en regularización, control y orden urbano. |

2. Se revisaron los informes de gobierno cuidadosamente marcando únicamente las que se consideraron acciones de gobierno y descartando las partes que se consideraron de autopromoción política, como por ejemplo, reuniones con funcionarios o visitas intrascendentes a zonas del municipio por parte del presidente municipal.
3. Una vez ubicadas las acciones de gobierno, se les asignó a los programas que tenían encargada su realización, con el objetivo de observar en qué proporción fueron atendidos los programas estipulados en principio.

Con el fin de hacer más ágil la lectura del documento, únicamente mostraremos dos de los ejes rectores del Plan Municipal de Desarrollo, siendo éstos los que de manera representativa muestran los patrones observados, en todos los programas.

SEGURIDAD PÚBLICA Y PROCURACIÓN DE JUSTICIA

| PROGRAMA | | |
|---|---|---|
| Procuración de Justicia Municipal | | |
| Objetivo General. Defender los intereses municipales dentro del marco legal. Responder a las necesidades jurídicas de las dependencias de la Administración Pública Municipal. | | |
| Dirección encargada de la ejecución Secretaría del H. Ayuntamiento | | |
| Autorizado 2004 | Autorizado 2005 | Autorizado 2006 |
| 62,339,856.57 | 62,754,631.59 | 68,637,260.58 |
| Total ejercido 2004 | Total ejercido 2005 | Total ejercido 2006 |
| 77,620,555.76 | 62,754,631.59 | 83,695,007.62 |
| Informes de gobierno | | |
| 1° | 2° | 3° |
| No se mencionaron acciones concernientes a este programa. | No se mencionaron acciones concernientes a este programa. | No se mencionaron acciones concernientes a este programa. |

| PROGRAMA | | |
|---|--|--|
| Derechos Humanos | | |
| Objetivo General. Impulsar la protección de los Derechos Humanos mediante su difusión y promoción. Recibir y atender de manera oportuna las quejas por abuso de poder, negligencia o desconocimiento de funciones de los servidores públicos. Coordinar acciones con la Comisión de Derechos Humanos del Estado de México, para disminuir las violaciones a las garantías individuales. | | |
| Dirección encargada de la ejecución Coordinación Municipal de Derechos Humanos | | |
| Autorizado 2004 | Autorizado 2005 | Autorizado 2006 |
| 575,015.31 | 1,123,976.23 | 1,932,083.53 |
| Total ejercido 2004 | Total ejercido 2005 | Total ejercido 2006 |
| 679,677.82 | 1,123,976.23 | 1,135,740.20 |
| Informes de gobierno | | |
| 1° | 2° | 3° |
| <p>La Coordinación Municipal de Derechos Humanos, integró 61 expedientes de queja, fincando las responsabilidades correspondientes.</p> <p>Se ofrecieron 9 pláticas sobre los conocimientos básicos en derechos Humanos a 100 profesores de nivel primaria.</p> <p>Se proporcionaron mil 40 asesorías jurídicas, de las cuales 624 fueron en materia civil, 156 en materia penal y 260 divididas en otros rubros.</p> | <p>Se brindó, atención inmediata a más de 91 expedientes de quejas por presuntas violaciones a los derechos de las personas.</p> <p>En colaboración con la Coordinación Municipal de Derechos Humanos, se han impartido cursos a 971 policías en activo —acción que habrá de sostenerse—, concretándose así la primera fase de capacitación a los policías.</p> <p>Se continuaron desarrollando actividades alternativas como pláticas, conferencias, exposiciones, mesas de debate y cursos sabatinos para niños.</p> | <p>Inició el procedimiento de 149 quejas, de las cuales 74 fueron en contra de autoridades municipales, mientras que 75 fueron en contra de instancias estatales o federales.</p> <p>Se han impartido dos diplomados en materia de educación y derechos humanos, generando como resultado a 325 docentes capacitados.</p> <p>Dentro del programa Niños Defensores de los Derechos Humanos, se concluyó con la etapa de capacitación de la Tercera Generación de niños de nivel primaria.</p> <p>Se ofrecieron 1 mil 62 asesorías jurídicas, 394 de las cuales son de carácter civil, 165 de tipo penal, 115 de carácter laboral.</p> |

| PROGRAMA | | |
|---|---|---|
| Seguridad Pública y Tránsito Municipal | | |
| <p>Objetivo General. Realizar las acciones necesarias en materia de prevención del delito y combate a la delincuencia mejorando la calidad del servicio de seguridad pública, así como aquellos que incluyan el fortalecimiento del estado de fuerza de la policía, la modernización administrativa de la policía municipal, además de actividades para el combate a la delincuencia organizada y actos de corrupción, mayor coordinación interinstitucional, fomentando la organización y la participación ciudadana en la prevención de delitos. Realizar acciones de información en lo que se refiere al Reglamento Municipal de Tránsito y alcanzar un mayor acercamiento y participación entre los ciudadanos y los responsables del tránsito en Tlalnepantla.</p> | | |
| Dirección encargada de la ejecución Dirección General de Seguridad Pública | | |
| Autorizado 2004 | Autorizado 2005 | Autorizado 2006 |
| 197,624,960.97 | 246,756,805.95 | 253,162,226.15 |
| Total ejercido 2004 | Total ejercido 2005 | Total ejercido 2006 |
| 233,195,940.47 | 246,756,805.95 | 347,912,788.18 |
| Informes de gobierno | | |
| 1° | 2° | 3° |
| <p>Se elaboró el Programa Integral de Seguridad Pública. La primera fase del Programa Integral de Seguridad Pública constó de un diagnóstico puntual que obligó a modernizar las corporaciones policiales municipales, incrementar el equipamiento, implantar nuevas tecnologías de la información, estudiar los comportamientos delictivos, así como a desarrollar programas y operativos adecuados a las zonas delictivas.</p> <p>Se pusieron en operación los siguientes sistemas: Sistema Informático Digital de Control del Parque Vehicular, Sistema Informático Digital de Control y Actualización de Armamento, Sistema Informático Digital de Control de Personal Policiaco.</p> <p>Fueron realizados más de 2 mil 100 exámenes toxicológicos al personal operativo y administrativo de las áreas de seguridad pública y tránsito municipal. Dicha acción se complementó con mil 400</p> | <p>Se aplicaron mil 600 exámenes antidopaje a elementos activos de la corporación.</p> <p>Se impartieron cursos de capacitación en los que participaron mil 526 servidores.</p> <p>Se dio continuidad al programa policías en educación.</p> <p>Se impartieron cursos sobre manejo a la defensiva, mecánica preventiva, vialidad y Reglamento de Tránsito a 200 operadores del Instituto Mexicano del Seguro Social; un curso en materia de Seguridad Vial Escolar a 20 grupos Boy Scout de diferentes municipios, con un promedio de 25 integrantes cada uno; y se impartió el curso Promotor Vial Escolar en 23 escuelas primarias del municipio, con una afluencia aproximada de 25 mil personas entre alumnos, personal docente y padres familia.</p> <p>Se adquirieron 625 uniformes para la Policía</p> | <p>Se ha impartido el Curso Básico de Formación Policial a 240 elementos de las corporaciones policiales.</p> <p>Se consolidaron a lo largo de esta administración diferentes sistemas administrativos digitales como son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sistema Informático Digital de Control de Parque Vehicular. • Sistema Informático Digital de Control y Actualización de Armamento. • Sistema Informático Digital de Control de Personal Policial. • Sistema Informático Digital de Presuntos Delinquentes Remitidos al Ministerio Público. <p>Se aplicaron al personal operativo 1 mil 538 exámenes antidoping, 1 mil 600 exámenes psicológicos y 50 estudios de polígrafo.</p> <p>Se incorporaron 240 nuevos elementos egresados de Centro de Capacitación y Formación Policial,</p> |

| | | |
|--|---|--|
| <p>exámenes psicológicos al personal operativo.</p> <p>Fue reactivado el Centro de Capacitación y Formación Policial (CECAFORP), el cual se erigió como Academia de la Policía de Tlalnepantla con las tareas sustantivas de formar, capacitar y adiestrar a los aspirantes, así como reforzar y actualizar las capacidades de los elementos en activo de la policía preventiva y tránsito municipal.</p> <p>Fue creado el Grupo Táctico Especial, conformado por 30 elementos.</p> <p>Se llevaron a cabo los siguientes planes cursos y programas:</p> <p>Plan de Actualización para Personal de Tránsito Municipal.</p> <p>Programa de Policías en Acción Educativa.</p> <p>Curso de Capacitación para Mandos en Legislación y Documentación Policial.</p> <p>Programa de Actividades Deportivas y Acondicionamiento Físico.</p> <p>Fueron adquiridos 108 patrullas y 8 hummers, 20 vehículos de reciente modelo, de otras dependencias administrativas, fueron reasignados a seguridad pública, 1 Helicóptero Bell 407, 1 Teledirigible, 600 Chalecos Antibalas, 500 Esposas, 306 Uniformes, 50 Cascos Antibalísticos, 50 Tonfas.</p> <p>Se llevaron a cabo los siguientes operativos: Operativo Liconsa, Operativo Carrusel, Operativo Cóndor,</p> | <p>Preventiva y 400 uniformes completos para Tránsito Municipal, bajo la política de entregar 2 uniformes por año a las corporaciones.</p> <p>Se otorgaron más de 18 mil despensas, a los elementos de las corporaciones.</p> <p>Se adquirió el siguiente equipo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 250 Pistolas 9 mm Glock • 20 Sub-Ametralladoras Mendoza 9 mm • 20 Escopetas de Bomba Calibre 12 • 10 Escopetas Lanza Granadas Cal. 37 • 231,370 Cartuchos de diferentes calibres <p>Fue integrado, el Escuadrón Motorizado de Tránsito Municipal, mismo que se equipó con 13 motocicletas Harley Davidson Road King 2005 (5 Unidades fueron donadas por la iniciativa privada de Tlalnepantla).</p> <p>Para el desalojo de los comerciantes ambulantes en la Zona Centro de Tlalnepantla, Se monto un operativo, para el cual se contó con el apoyo de los municipios de Atizapán de Zaragoza (50 elementos), Coacalco (10 elementos del Grupo Especial), Naucalpan de Juárez (100 elementos) y Villa Nicolás Romero (50 elementos), así como de la AFI, con 25 Ministerios Públicos, aunados a los 500 elementos de Seguridad Pública y del GTE de nuestro municipio.</p> <p>Se llevaron acabo los siguientes operativos:</p> <p>El Dispositivo Permanente de Seguridad Nocturna —en Coordinación con la Policía Estatal, la Contraloría Municipal y funcionarios de</p> | <p>Se otorgaron como una prestación adicional al salario más de 30 mil 800 despensas al personal operativo de seguridad pública para estimular su buen desempeño ya que es prioridad el bienestar de los elementos.</p> <p>Se adquirieron los siguientes equipos:</p> <p>Equipo Inversión Beneficio 29 patrullas \$ 3,770,000.06 10 \$ 635,375.00 10 \$ 439,875.00</p> <p>Se adquirieron 2 mil 451 Uniformes para la Policía Preventiva, 691 uniformes completos para Tránsito Municipal, también 13 cascos para motociclista y 100 impermeables tipo gabardina.</p> <p>Se adquirieron 5 mil 778 uniformes completos y 500 fornituras, lo cual contó con una inversión de 4 millones 845 mil 645 pesos.</p> <p>5, 778 Uniformes completos \$ 4,701,895.83 Toda la 500 Fournituras \$ 143,750.00</p> <p>Se llevaron acabo los siguientes programas (de forma permanente dentro del periodo 2003-2006):</p> <p>Operativo Liconsa, Operativo Cóndor, Operativo Pie-Tierra, Operativo Carrusel, Operativo Pro-Escolar, Operativo Duerme Tranquilo, Operativo Presidencia, Operativo Sendero Seguro, Operativo Aguinaldo Seguro.</p> <p>Además: Programa Especial Preventivo de Seguridad Pública y los operativos: Operativo XS-100, Operativo</p> |
|--|---|--|

| | | |
|--|---|--|
| <p>Operativo PRO-Escolar, Operativo Pie-Tierra, Operativo Duerme-Tranquilo, Operativo Presencia, Operativo Sendero Seguro, Operativo Aguinaldo Seguro (este operativo se lleva a cabo en diciembre y enero).</p> <p>Se llevaron acabo cursos de educación vial y seguridad a 17 mil 876 alumnos en 61 escuelas.</p> <p>En cuanto al transito municipal se implementaron los siguientes programas:</p> <p>Programa de Limpieza. (Sus acciones consisten en retirar de la calle vehículos abandonados y cajas de trailer).</p> <p>Programa XS-100. (Sanciona con infracciones y remueve vehículos estacionados en lugares prohibidos).</p> <p>Programa de Ordenamiento del Servicio Público.</p> <p>Programa Permanente de Vialidad.</p> | <p>la Coordinación de Derechos Humanos—, Operativo de Seguridad al Transporte Público y de Carga, Operativo XS-100, Operativo XS-78, Operativo de Seguridad Vial Escolar, Operativo de Reordenamiento del Servicio Público:</p> <p>La Policía Comercial incrementó la prestación de sus servicios hasta en un 100%.</p> | <p>XS-78, Operativo de Seguridad Vial Escolar, Operativo de Reordenamiento del Servicio Público.</p> <p>Igualmente, se implementaron los siguientes operativos de vialidad:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) 2 para festejos de día de Reyes. b) 1 para desfiles de 21 de marzo. c) 1 para el evento de día de niños. d) 1 para el desfile del día del trabajo. e) 1 para el evento del día de madres. f) 1 para el festejo del día del maestro. g) 1 para el período vacacional de semana Santa 2006. h) 2 para festividades patrias 2005. i) 2 de apoyo a la celebración del día de Muertos. j) Operativo intermunicipal diciembre 2005. <p>Se instauro en Tlalnepantla el Seguro Gratuito de Robo a Casa Habitación, donde el gobierno municipal ha considerado una inversión inicial de 8 millones de pesos para dar cobertura a 281 mil 475 predios.</p> |
|--|---|--|

| PROGRAMA | | |
|--|---|--|
| Protección Civil | | |
| Objetivo General. Impulsar una cultura de Protección Civil entre la población. Contar con el equipo, herramientas y recursos humanos necesarios para hacer frente a las contingencias de manera eficaz y oportuna | | |
| Dirección encargada de la ejecución Dirección General de Seguridad Pública | | |
| Autorizado 2004 | Autorizado 2005 | Autorizado 2006 |
| 197,624,960.97 | 246,756,805.95 | 253,162,226.15 |
| Total ejercido 2004 | Total ejercido 2005 | Total ejercido 2006 |
| 233,195,940.47 | 246,756,805.95 | 347,912,788.18 |
| Informes de gobierno | | |
| 1° | 2° | 3° |
| <p>Fueron integrados 80 Comités Vecinales de Protección Civil en diferentes comunidades del territorio municipal. Adicionalmente las brigadas correspondientes fueron capacitadas en Introducción a la Protección Civil y Evacuación, Primeros Auxilios y Combate y Prevención de Incendios.</p> <p>Un promedio de mil 250 toneladas de roca en riesgo de caer o rodar fueron demolidas en las comunidades El Puerto, Tenayo Sur, Ex- Ejidos San Lucas Patoni, La Blanca, Lomas de San Juan Ixhuatepec, Lázaro Cárdenas, San Isidro, Dr. Jorge Jiménez Cantú y Ex Ejidos de Tepeolulco.</p> <p>Se puso en marcha el Programa de Ayuda Mutua Industrial (PAMI).</p> <p>Además, 110 toneladas de fragmentos de tepetate en riesgo de derrumbe se retiraron de la colonia Isidro Fabela; 2 cavidades mineras fueron estabilizadas en el fraccionamiento Jardines de Bella Vista; se efectuaron trabajos de limpieza en la zanja Santa Cruz y la cañada de Santa María Tlayacampa,</p> | <p>Fueron emitidos 4 mil 846 dictámenes aprobatorios de Protección Civil y se llevaron a cabo 2 mil 860 verificaciones a empresas para supervisar las medidas de seguridad que mantienen.</p> <p>Capacitaron 3 mil 700 personas de comunidades, centros educativos y empresas. En la realización de simulacros en centros educativos, se evacuaron a 16 mil personas.</p> <p>Se realizaron 75 reuniones de trabajo con cada uno de los grupos que integran el Programa de Ayuda Mutua Industrial (PAMI).</p> <p>Dentro del Programa de Integración de Comités Vecinales de Protección Civil, se integraron 65 comités vecinales.</p> <p>Se demolieron, más de 50 toneladas de rocas en riesgo. Se incrementó el grupo de canteros y se programó la demolición de un acantilado rocoso de aproximadamente mil toneladas.</p> <p>El H. Cuerpo de Bomberos, atendió 3 mil 984 servicios</p> <p>Se registraron 3 mil 120, servicios de auxilio en</p> | <p>Se realizaron 2 mil 530 verificaciones a empresas que por sus características requieren de la continua inspección para la prevención y eliminación de accidentes.</p> <p>Se integraron 145 Comités Vecinales de Protección Civil</p> <p>Se demolieron 435 toneladas de material.</p> <p>El Heroico Cuerpo de Bomberos dio atención a 3 mil 360 servicios y se atendieron 3 mil 975 emergencias</p> <p>El área se preparo para la temporada de contingencias con 400 despensas chicas, 400 piezas de agua embotellada de 1.5 litros, 4 mil costales de rafia, 16 metros cúbicos de tepetate, 400 colchonetas matrimoniales, 30 juegos de impermeables y 30 pares de botas de hule y 30 impermeables tipo manga.</p> <p>Se dotó con 3 Ambulancias Nuevas y equipadas para realizar tareas de rescate y urgencias médicas, 4 glucómetros digitales, 30 holsters equipados, 4 kits de inmovilización (1 camilla rígida, 1 inmovilizador de cráneo, 1 sujetador tipo</p> |

| | | |
|---|---|--|
| <p>que se encontraban obstruidas.</p> <p>A través de H. Cuerpo de Bomberos de Tlalnepantla, se atendieron 4 mil 418 servicios de emergencia, como riesgos químicos, eléctricos, hidrometeorológicos, incendios, incidentes vehiculares, fugas de gas, derrames de materiales peligrosos, eliminación de enjambres de abejas, entre otros; y fueron registrados 3 mil 262 servicios de auxilio en accidentes vehiculares, riñas callejeras y atención médica.</p> <p>Se inicio la construcción de una estación de bomberos en la colonia El Puerto, la cual, con una inversión municipal de 1 millón de pesos, beneficiará a más de 30 mil habitantes.</p> | <p>accidentes vehiculares, riñas callejeras y atención médica.</p> <p>Se adquirieron 77 equipos para protección contra incendio y 25 más para lluvia, hechos que se complementaron con 80 uniformes completos para el Cuerpo de la Unidad de Rescate y Urgencias Médicas.</p> | <p>araña y 1 collarín perfit ajustable), 4 oxímetros de pulso, 1 desfibrilador externo, 4 aspiradores manuales de secreciones, 30 poket mask y 4 juegos de 6 collarines, así como material y medicamento general, 9 tramos de mangueras contra incendio, 8 turbinas, 1 equipo de extracción (quijada de la vida), 30 pares de botas y guantes dieléctricos.</p> <p>Se dotó al Cuerpo de la Unidad de Rescate y Urgencias Médicas con 30 uniformes completos, al H. Cuerpo de Bomberos con 13 uniformes de gala, 62 pants y 160 uniformes completos</p> |
|---|---|--|

DESARROLLO URBANO SUSTENTABLE

| PROGRAMA | | |
|--|---|--|
| Desarrollo Urbano | | |
| <p>Objetivo General. Planear, regular y controlar la actividad urbana del Municipio, orientándola hacia esquemas de sustentabilidad que le permitan optimizar y eficientar los recursos disponibles del territorio, en equilibrio con las demandas presentes y futuras de su población, priorizando el constante mejoramiento del nivel de vida de sus habitantes. Establecer las bases, modelos y mecanismos de coordinación entre órdenes de gobierno para la generación de la Primera Región de Integración Metropolitana de la ZMVM.</p> | | |
| Dirección encargada de la ejecución | | |
| Dirección General de Desarrollo Urbano, Obras Públicas y Ecología | | |
| Autorizado 2004 | Autorizado 2005 | Autorizado 2006 |
| 193,349,605.78 | 54,147,794.57 | 239,787,676.76 |
| Total ejercido 2004 | Total ejercido 2005 | Total ejercido 2006 |
| 203,342,329.89 | 150,743,990.69 | 245,891,843.32 |
| Informes de gobierno | | |
| 1° | 2° | 3° |
| <p>Se pavimentó con mezcla asfáltica 16 mil 100 metros cuadrados de las principales calles, se reconstruyeron 840 metros cuadrados de banquetas y 207 metros lineales de guarniciones en la colonia La Laguna.</p> <p>Del mismo modo, se pavimentaron con mezcla asfáltica 22 mil 600 metros cuadrados de las principales calles y avenidas, y se llevó a cabo la reconstrucción de 690 metros cuadrados de banquetas y 350 metros lineales de guarniciones en las Unidades Habitacionales Hogares Ferrocarrileros y Gustavo Baz Prada, así como en la colonia Los Reyes Ixtacala.</p> <p>Se rehabilitaron 6 mil 360 metros cuadrados de concreto hidráulico, 2 mil 300 metros cuadrados de banquetas y mil 550 metros lineales de guarniciones de la avenida Pavón, en la colonia Lomas de San Juan Ixhuatepec.</p> <p>El total de estas obras significaron un gasto programado con recursos federales del Fondo para la Infraestructura Social</p> | <p>Se implementó el programa de reordenamiento del centro de Tlalnepantla, para lo cual, se emprendió la remodelación de 10 calles de la Zona Centro —abarcando 26 manzanas—, misma que incluyó las siguientes obras públicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aplicación de concreto estampado a las calles • Cambio de la red hidráulica • Reparación de la red de drenaje • Colocación de jardineras • Instalación de mobiliario urbano • Reparación de luminarias • Sustitución de señalamientos • Pinta de guarniciones y balizamiento en general • Creación de rampas y mejoramiento de accesos para personas con capacidades diferentes <p>También se realizaron obras de construcción de drenaje en la colonia Centro, con una inversión de 3 millones 61 mil pesos. En esta obra se excavaron 3 mil 709 metros cúbicos en material tipo B, se instalaron mil 724 metros lineales de tubería de concreto de 45 centímetros de diámetro, 189 metros lineales de tubería de</p> | <p>Se realizó la Remodelación y mantenimiento a 3 Mercados Municipales, los cuales son: Mercado San Miguel Chalma en la colonia San Miguel Chalma, el Mercado Vista Hermosa en la colonia Vista Hermosa y Mercado Lázaro Cárdenas 2ª. Sección en la colonia Lázaro Cárdenas 2ª. Sección.</p> <p>Mejoramiento de las Instalaciones de las Bibliotecas Públicas.- Se realizó la remodelación y mantenimiento a 7 Bibliotecas Públicas, las cuales son: Biblioteca María Cárdenas Malpica en la colonia Santa Cecilia, Biblioteca Miguel Hidalgo en la colonia San Juan Ixhuatepec, Biblioteca María Bertha Díaz de León en el Pueblo de Santa Cecilia, Biblioteca Ignacio Ramírez Rosales en la colonia Prado Ixtacala, Biblioteca Ricardo Flores Magón en la colonia Rosario Ceylan, Biblioteca Deportivo Caracoles en la colonia Dr. Jorge Jiménez Cantú y Biblioteca Sor Juana Inés de la Cruz en la colonia Tlalnepantla Centro.</p> <p>Se realizó la remodelación y mantenimiento a dos Casas</p> |

| | | |
|---|---|---|
| <p>Municipal, por 8 millones 664 mil 977 pesos.</p> <p>Se inicio con recursos municipales un programa de repavimentación de calles y avenidas principales. Se repavimentaron un total de 87 mil 96 metros cuadrados en: Col. Viveros de la Loma, 15 mil 122 metros cuadrados; Col. Ampliación Vista Hermosa, 24 mil 484 metros cuadrados; Col. San Pedro Barrientos, 8 mil 979 metros cuadrados; Col. Vista Hermosa, 38 mil 510 metros cuadrados. La inversión en estas obras fue de 6 millones 736 mil 292 pesos.</p> <p>Se elaboró el proyecto ejecutivo para la construcción de la segunda etapa del Distribuidor Vial Ahuehuetes, sobre avenida Tenayuca, en las colonia Ahuehuetes —de nuestro Municipio— y Santa Rosa —del Distrito Federal—, el cual tuvo un costo aprobado con recursos municipales por 1 millón 397 mil 128 pesos.</p> | <p>concreto de 61 centímetros de diámetro y se construyeron 34 pozos de visita y 500 descargas domiciliarias.</p> <p>Con una inversión de 1 millón 781 mil pesos, se construyeron líneas y redes de agua potable en la citada colonia, donde se excavaron mil 39 metros cúbicos en material tipo B y se instalaron 956 metros lineales de tubería de pvc de 3 pulgadas de diámetro, 525 metros lineales de tubería de pvc de 4 pulgadas de diámetro, 252 metros lineales de tubería de pvc de 6 pulgadas de diámetro, además de colocar 350 tomas domiciliarias.</p> <p>Se trabajó en el mejoramiento de 26 vialidades del municipio, de igual forma, se realizaron obras de impacto social, entre las que destacan:</p> <p>Regulación y Administración de Mercados, Tianguis y Centrales de Abasto. En este rubro, durante el segundo año de Gobierno, se remodeló y dio mantenimiento a 6 Mercados Municipales.</p> <p>Infraestructura y Equipamiento para la Educación y la Cultura. Se remodelaron y se dio mantenimiento a 7 Bibliotecas Públicas, a 3 Casas de Cultura y 1 Centro Cultural. Adicionalmente, se rehabilitaron 52 planteles educativos.</p> <p>Infraestructura y Equipamiento para la Cultura Física y el Deporte. En lo que refiere al mantenimiento de canchas deportivas, se rehabilitaron 2 durante el año.</p> | <p>de Cultura, se rehabilitó la Casa de Cultura Luís Donaldo Colosio en la colonia Santa María Tlayacampa y la Casa de Cultura Sebastián Cruz Vega en la colonia Prensa Nacional.</p> <p>Se realizó la remodelación y mantenimiento a 65 Planteles Escolares, de igual manera se dio un Mejoramiento de Infraestructura Educativa con la aportación de Recursos Federales (HABITAT).- Se realizó en el 2005 la construcción de 2 Centros de Desarrollo Infantil, uno en la colonia Dr. Jorge Jiménez Cantú y el otro en la colonia Lázaro Cárdenas 1ª. Sección.</p> <p>Se realizó la rehabilitación del Deportivo Caracoles en la colonia Dr. Jorge Jiménez Cantú y el Deportivo Periférico del Panteón en la colonia Lázaro Cárdenas 3ª. Sección.</p> <p>Se realizó la construcción de un muro de contención en la Avenida Iztaccihuatl en la colonia La Patera y Ampliación Pirules.</p> <p>Se realizó la remodelación y mantenimiento a vialidades con concreto hidráulico. Se rehabilitaron 8 vialidades mas la Construcción del Canal de Sección Rectangular en la colonia Lázaro Cárdenas 3ª Sección con recursos HABITAT, y en cuanto a las vialidades se rehabilitó una superficie total de 13 mil 453 metros cuadrados, distribuidos de la siguiente manera: Avenida Tenayuca 1,350.00 m2, Calle Ecatepec de Morelos 3,402.00 m2, Colonia Rancho Amates 4,200.00 m2, Calle Tenochtitlan,</p> |
|---|---|---|

| | | |
|--|---|---|
| | <p>Rehabilitación y Mantenimiento de Áreas Urbanas. Se construyó, remodeló y dio mantenimiento a mil 471 metros cuadrados de muros de contención, además de que se colocaron mil metros lineales de barreras centrales.</p> <p>Rehabilitación de las Calles Laterales de la Avenida Mario Colín. Con una inversión inicial de 26.43 millones de pesos, estas obras de rehabilitación se realizan con base de concreto hidráulico.</p> <p>Urbanización, Remodelación y Mantenimiento de Áreas Urbanas en Zona Poniente. En este rubro, se realizaron trabajos de construcción en 4 mil 675 metros cuadrados de arroyos, 10 mil 524 metros cuadrados de banquetas, 135 metros lineales de guarniciones, 614 metros cúbicos de escaleras, 457 metros cúbicos de muro de contención, 102 metros cúbicos de muro ciclópeo, 34 metros cuadrados de muro de tabique, 443 metros cuadrados de aplanado, 95 metros cuadrados de dalas y castillos, y mil 951 metros cuadrados de plantilla.</p> <p>Urbanización, Remodelación y Mantenimiento de Áreas Urbanas en Zona Oriente. Se construyeron 7 mil 337 metros cuadrados de arroyo, 3 mil 694 metros cuadrados de banquetas, mil 219 metros lineales de guarniciones, 175 metros cúbicos de escalones, 533 metros cúbicos de muro de contención, 32 metros cúbicos de muro ciclópeo, 75 metros cuadrados de muro de tabique, 219 metros cuadrados de aplanado, 237</p> | <p>Colonia Lázaro Cárdenas 1,459.31 m2, 2ª. etapa de las calles de la Petrolera 1,350.00 m2, Adoquinamiento de la lateral del Río de los Remedios, en la Colonia San Juan Ixhuatepec Demolición de roca y construcción de arroyo en la Calle Brasil, Colonia San Isidro Ixhuatepec 1,005.30 m2, Equipamiento de 21 arcos del Fraccionamiento La Romana 669.00 m2.</p> <p>Construcción de Distribuidor Vial Arboledas.- 1ª Etapa: Paso a desnivel en la Avenida. Continentes, Fraccionamiento Valle Dorado. Construcción y Repavimentación.- Se ha programado la construcción y repavimentación con carpeta asfáltica de 5 vialidades, en una superficie total de 59 mil 595.77 metros cuadrados con recursos del Fondo de Infraestructura Social Municipal:</p> <p>Colonia San Isidro Ixhuatepec 9,087.51 m2, Colonia Constitución de 1917 14,040.00 m2, Colonia Marina Nacional 10,918.48 m2, Colonia Lomas de San Juan Ixhuatepec 10,027.80 m2, Colonia San Juan Ixhuatepec 15,521.98.</p> <p>Se realizó en el 2005 la rehabilitación y mantenimiento de carpeta asfáltica, en las colonias y Av. Principales, en una superficie total de 151,699.22 m2, distribuidos de la siguiente manera: Prensa Nacional 12,650.00 m2, Miraflores 9,535.00 m2, Electra 15,000 m2, San Pablo Xalpa 12,250 m2, Los Reyes Ixtacala 1ª Sección 15,415 m2, Acueducto Tenayuca 14,222.83 m2, Av.</p> |
|--|---|---|

| | | |
|--|--|---|
| | <p>metros cuadrados de plantilla, concreto premezclado F c=150 kg/cm2 con 525.30 metros cúbicos y concreto premezclado F c=200 kg/cm2 con 79.50 metros cúbicos.</p> <p>Estudios Relacionados con el Mejoramiento de Áreas Urbanas. A la fecha, se han realizado el Estudio de Factibilidad para la Ubicación de Estaciones del Tren Suburbano en el territorio municipal, el Estudio para la Definición de la Zona Federal de los Terrenos del Parque Lineal Río San Javier y; por otra parte, se realizó el Estudio de Factibilidad Técnica Económica para el Aprovechamiento de Biogás.</p> <p>Rehabilitación y Mantenimiento de Caminos Vecinales. A este respecto, se realizaron los trabajos de rehabilitación de la carpeta asfáltica de 10 colonias y avenidas principales, como las calles de la colonia Prensa Nacional, con una superficie de 12 mil 650 metros cuadrados; colonia Miraflores, con 9 mil 535 metros cuadrados; colonia Electra, con 15 mil metros cuadrados; colonia San Pablo Xalpa, con 12 mil 250 metros cuadrados; Avenida Industria, con 9 mil 563 metros cuadrados; colonia Los Reyes Ixtacala 1a Sección, con 15 mil 415 metros cuadrados; colonia Acueducto Tenayuca, con 14 mil 222 metros cuadrados; Avenida Lincon en la Mora, con 7 mil 685 metros cuadrados; Avenida Alfredo del Mazo-Santa Cecilia, con 9 mil 900 metros cuadrados; y fraccionamiento Jardines de Bellavista, con 12 mil 900 metros cuadrados.</p> | <p>Lincon, en la Mora 7,685.00 m2, Av. Alfredo del Mazo – Santa Cecilia 1ª. Etapa 9,900.00 m2, Av. Alfredo del Mazo – Santa Cecilia 2ª. Etapa 15,500.00 m2, Jardines de Bellavista 12,900.00 m2, Calle Prolongación Lázaro Cárdenas 2,041.00 m2, Av. San José, en la Col. San José Ixhuatepec 11,100.00 m2, Calle Tonatiuh, Col. Lázaro Cárdenas 2ª. Sección 8,820.39.00 m2, Calle Matamoros, Col. San Miguel Chalma 2,780.00 m2, Calle Purepechas, Col. San Miguel Chalma 1,900.00 m2.</p> <p>Se realizó la remodelación y mantenimiento de la Oficina Calificadora en San Juan Ixhuatepec. Mantenimiento a Inmuebles Públicos con la aportación de Recursos Federales (HABITAT).- Se realizó la construcción de un Centro de Desarrollo Comunitario en la colonia San Isidro Ixhuatepec.</p> <p>Se realizó la remodelación del Centro Histórico de Tlalnepantla, la cual consistió en: Arroyo, 27,751.73 m2 Guarnición 6,084.69 m2 Banquetas 13,764.64 m2</p> |
|--|--|---|

| | | |
|--|---|--|
| | <p>Rehabilitación de Carpeta Asfáltica con Máquina Recicladora. En este rubro, se rehabilitaron 141 mil 753 metros cuadrados de carpeta asfáltica en varias colonias de nuestro municipio.</p> <p>Infraestructura y Equipamiento para la Administración y Control Gubernamental. En cuanto a remodelación y mantenimiento a inmuebles públicos, se programó la rehabilitación de 4 de ellos, lo que permite brindar de mejor manera los servicios del Ayuntamiento.</p> | |
|--|---|--|

| PROGRAMA | | |
|--|---|--|
| . Suelo | | |
| Objetivo General. Erradicar y prevenir la ocupación irregular de la tenencia de la tierra, así como mejorar su oferta en el Municipio. | | |
| Dirección encargada de la ejecución Dirección General de Desarrollo Urbano, Obras Públicas y Ecología | | |
| Autorizado 2004 | Autorizado 2005 | Autorizado 2006 |
| 193,349,605.78 | 54,147,794.57 | 239,787,676.76 |
| Total ejercido 2004 | Total ejercido 2005 | Total ejercido 2006 |
| 203,342,329.89 | 150,743,990.69 | 245,891,843.32 |
| Informes de gobierno | | |
| 1° | 2° | 3° |
| <p>En materia de autorización de licencias de construcción, se realizaron un total de 842 trámites.</p> <p>En cuanto a tramites en materia de vía pública, se reportan los siguientes: Anuncios 1,400, Reparación de Banqueta 4,305, Mezcla 1,300, Cajones de Estacionamiento 96, Excavación 0, Permanencia 4, Retiro de Obstáculos 3,000, Retiro de Vehículos 140.</p> <p>Se prestaron las siguientes asesorías:</p> <p>Testamentarias 2369, Escrituración 959, Intestados 1667, Inmatriculaciones y Usucapiones 671, Juicios Intestamentarios 253, Subdivisiones y Fusiones 440.</p> <p>Dentro del Programa Testamentario, Se entregaron 2 mil 500 testamentos públicos abiertos a bajo costo.</p> <p>En coordinación con la Comisión para la Regularización de la Tenencia de la Tierra (CORETT), se entregaron 500 escrituras; con el Instituto Mexiquense de la Vivienda Social (IMEVIS),</p> | <p>En materia de autorización de licencias de construcción, ingresaron mil 152 trámites y se realizaron 181 regularizaciones de construcción.</p> <p>Se autorizó la Campaña de Regularización de Construcciones.</p> <p>Ingresaron 4 mil 359 gestiones de licencias de uso de suelo, de las cuales se concluyeron 3 mil 674.</p> <p>Se realizaron 10 mil 802 trámites en materia de vía pública.</p> <p>Dentro de los programas destinados a la seguridad patrimonial, se llevaron a cabo 12 mil 675 acciones. se realizaron un total de 4 mil 700 testamentos.</p> <p>En coordinación con la Comisión para la Regularización de la Tenencia de la Tierra (CORETT), el Instituto Mexiquense de la Vivienda Social (IMEVIS) y el H. Ayuntamiento, se entregaron mil 658 escrituras.</p> <p>Durante estos dos años de Gobierno, en total, se logró la escrituración de 7 mil lotes en favor de familias de la Zona Oriente del municipio. Aunado a lo anterior, en julio se llevó a cabo la apertura de 2 módulos para la</p> | <p>Se instrumentó la Campaña de Regularización de la Construcción, misma que arrojó 126 trámites atendidos.</p> <p>Se otorgaron: Licencia de uso del suelo 516 y Cedula informativa de zonificación 50.</p> <p>Se realizaron 2 mil 453 trámites, en materia de vía pública.</p> <p>Se realizaron un total de 6,400 testamentos.</p> <p>Dentro del Programa de Juicios de Escrituración, durante la administración se llevaron a cabo un total 1 mil 95 juicios beneficiando a más de 5 mil habitantes. En coordinación con la Comisión para la Regularización de la Tenencia de la Tierra (CORETT) 2 mil 705, el Instituto Mexiquense de la Vivienda Social (IMEVIS) 250 y el H. Ayuntamiento 398, haciendo un total de 3 mil 353 escrituras.</p> <p>En el marco de los convenios firmados con CORETT e IMEVIS, se tramitaron ante el H. Ayuntamiento las aprobaciones de 17 polígonos para regularización, con lo cual se obtendrán 2 mil 370 Títulos de Propiedad.</p> |

| | | |
|---|--|---|
| <p>100 escrituras; y con la Subdirección de Regularización de Tenencia de la Tierra, 100 más.</p> <p>Se atendieron 500 casos de regularización, en los cuales fueron entregadas 300 escrituras, de las colonias: Ahuhuetes y Dr. Jorge Jiménez Cantú.</p> <p>Levantamientos topográficos realizados en coordinación con CORETT:</p> <p>Colonia Lázaro Cárdenas 2ª Sección 250, Colonia Lázaro Cárdenas 3ª Sección (primera parte) 200, Colonia Dr. Jorge Jiménez Cantú 510, Colonia San Isidro 300, Colonia Tepeolulco 5000.</p> <p>Levantamientos topográficos realizados en coordinación con el IMEVIS:</p> <p>Amates (colonia Ferrocarrilera) 187, Celia Mora (colonia Ferrocarrilera) 401, San Javier (colonia Ferrocarrilera) 15, Ampliación San Javier (colonia Ferrocarrilera) 37, El Triangulo I (colonia Ferrocarrilera) 69, El Triangulo II (colonia Ferrocarrilera) 56, Franja Municipal 84, El Calvario 114, Santa Cecilia parte alta sobre Av. Ecatepec 49, Lomas de San Juan Ixhuatepec 110, Piedra Grande Jorge Jiménez Cantú 344, San Juan Ixtacala 30.</p> | <p>contratación de cédulas en los polígonos de la colonia Lázaro Cárdenas 3a Sección; parte de la colonia Dr. Jorge Jiménez Cantú y la colonia San Isidro Ixhuatepec.</p> <p>Se llevó a cabo la apertura, en el Centro Administrativo Cristina Pacheco, de un módulo de contratación del IMEVIS.</p> | <p>Se han realizado los levantamientos topográficos así como las cartografías correspondientes para la regularización de más de 5 mil lotes.</p> <p>Se abrieron dos módulos de contratación por parte de IMEVIS y CORETT dentro del Centro Administrativo Cristina Pacheco.</p> |
|---|--|---|

| PROGRAMA | | |
|--|--|---|
| . Vivienda | | |
| Objetivo General. Fomentar y mejorar la calidad de la vivienda en el Municipio para garantizar la seguridad, tranquilidad y arraigo de los actuales y futuros habitantes de Tlalnepantla de Baz. | | |
| Dirección encargada de la ejecución | | |
| Dirección General de Desarrollo Urbano, Obras Públicas y Ecología | | |
| Autorizado 2004 | Autorizado 2005 | Autorizado 2006 |
| 193,349,605.78 | 54,147,794.57 | 239,787,676.76 |
| Total ejercido 2004 | Total ejercido 2005 | Total ejercido 2006 |
| 203,342,329.89 | 150,743,990.69 | 245,891,843.32 |
| Informes de gobierno | | |
| 1° | 2° | 3° |
| <p>Se dio mantenimiento a diversas comunidades de la zona poniente, con un monto de recursos municipales por 2 millones 188 mil 238 pesos, distribuidos en las siguientes acciones: rehabilitación de 844 metros cuadrados de arroyos; realización de 4 mil 990 metros cuadrados de banquetas; construcción de 116 metros lineales de guarniciones, 125 metros cúbicos de escalones, 300 metros cúbicos de muro de piedra, 67 metros cuadrados de muros de tabique y 24 metros cúbicos de muro ciclópeo; y la realización de 267 metros cuadrados de aplanados en muros. Dichas acciones suman 141 obras por administración, en 78 colonias de la zona poniente, con lo que se benefició a 73 mil 463 habitantes.</p> <p>Por su parte, en la zona oriente la inversión municipal ascendió a 4 millones 684 mil 224 pesos, distribuidos en las siguientes acciones: rehabilitación de 7 mil 704 metros cuadrados de arroyos; construcción de 2 mil 799 metros cuadrados de banquetas, 285 metros lineales de guarniciones, 548 metros cúbicos de escalones, mil 555 metros cúbicos de muro de piedra, 119 metros cuadrados de</p> | <p>Durante el periodo que se informa, la Administración Municipal dio mantenimiento a viviendas de diversas comunidades de la Zona Poniente, lo que representó un monto de 1 millón 273 mil 863 pesos, provenientes del Fondo de Infraestructura Social Municipal (FISM), mismos que fueron distribuidos en 176 toneladas cemento, 408 metros cúbicos de grava, 344 metros cúbicos de arena (material para pisos), 561 piezas de tinaco y 4 mil piezas de lámina. El número de viviendas atendidas ascendió a mil 175, beneficiando a 5 mil 875 habitantes.</p> <p>De igual forma, se dio mantenimiento a diversas comunidades de la Zona Oriente, con un monto de 2 millones 166 mil 932 pesos del FISM, distribuidos en 393 toneladas de cemento, 528 metros cúbicos de arena, 539 metros cúbicos de arena (material para pisos), mil 28 piezas de tinaco y 6 mil 53 piezas de lámina, atendiendo 2 mil 80 viviendas y favoreciendo a 10 mil 400 personas.</p> | <p>Se realizó el mantenimiento a diversas comunidades de la Zona Poniente, con recursos FISM (fondo de infraestructura social municipal), distribuidos en:</p> <p>Cemento 470.55 ton., Arena 1,080.49 m3, Grava (Material para pisos) 904.22 m3, Tinacos 1,411.00 pzas, Láminas 7,930.00 pzas, Viviendas Beneficiadas 2,577.00 Viv., Población Beneficiada 12,885.00 Hab.</p> <p>Se realizó el mantenimiento a diversas comunidades de la Zona Oriente, con recursos FISM, distribuidos en:</p> <p>Cemento 880.25 ton, Arena 1,523.14 m3, Grava (Material para pisos) 1,733.62 m3, Tinacos 2,416.00 pzas, Láminas 12,992.00 pzas, Viviendas Beneficiadas 4548.00 Viv., Población Beneficiada 22,435.00 Hab.</p> |

| | | |
|--|--|--|
| <p>muros de tabique, 97 metros cúbicos de muro ciclópeo; aplanado de 336 metros cuadrados en muros y 722 metros cuadrados de plantillas de cimentación. Estas acciones suman 142 obras por administración y su beneficio se extendió a 92 mil 687 habitantes de 15 colonias.</p> | | |
|--|--|--|

| PROGRAMA | | |
|--|---|---|
| Electrificación y Alumbrado Público | | |
| Objetivo General. Regularizar el servicio de electrificación. Mejorar el nivel de satisfacción del alumbrado público municipal. | | |
| Dirección encargada de la ejecución Dirección General de Desarrollo Urbano, Obras Públicas y Ecología Dirección General de Servicios Públicos | | |
| Autorizado 2004 | Autorizado 2005 | Autorizado 2006 |
| 193,349,605.78 | 54,147,794.57 | 239,787,676.76 |
| 194,073,915.73 | 237,934,009.32 | 240,109,401.90 |
| Total ejercido 2004 | Total ejercido 2005 | Total ejercido 2006 |
| 203,342,329.89 | 150,743,990.69 | 245,891,843.32 |
| 203,342,329.89 | 237,934,009.32 | 308,702,484.95 |
| Informes de gobierno | | |
| 1° | 2° | 3° |
| En todo el Municipio, 18 mil 6 reparaciones de alumbrado público y se instalaron 317 luminarias en zonas que requerían mejorar los niveles de iluminación. Así mismo, se dio mantenimiento de pintura a 7 mil 160 postes | Durante el segundo año de Gobierno, se realizaron 17 mil 439 reparaciones de alumbrado público, incluyendo 35 mil 445 luminarias. Adicionalmente, se instalaron 2 mil 138 lámparas en zonas donde se requería mejor iluminación. Se dio mantenimiento de pintura a 13 mil 931 postes. Se integró el expediente técnico para la gestión ante la Compañía de Luz y Fuerza del Centro, que llevará a cabo la electrificación de la comunidad Rancho San Rafael Amates | Al tercer año de gobierno se han realizado 23 mil 193 reparaciones de luminarias, e instalado 5 mil 633 luminarias en zonas de alto riesgo delictivo. En cuanto a este servicio, se concluyó la obra de Electrificación en la Comunidad Rancho San Rafael Amates, instalando 40 postes y 4 transformadores, a través de la Compañía de Luz y Fuerza del Centro con recursos del Ramo 33. Se dio mantenimiento de pintura a 8 mil 816 postes. |

| PROGRAMA | | |
|---|--|--|
| Protección al Ambiente | | |
| Objetivo General. Consolidar a Tlalnepantla de Baz como un Municipio modelo dentro de la ZMVM, por su respeto hacia el medio ambiente. Manejo sustentable de los recursos naturales. Control de los contaminantes que generan. | | |
| Dirección encargada de la ejecución | | |
| Dirección General de Desarrollo Urbano, Obras Públicas y Ecología | | |
| Autorizado 2004 | Autorizado 2005 | Autorizado 2006 |
| 193,349,605.78 | 54,147,794.57 | 239,787,676.76 |
| Total ejercido 2004 | Total ejercido 2005 | Total ejercido 2006 |
| 203,342,329.89 | 150,743,990.69 | 245,891,843.32 |
| Informes de gobierno | | |
| 1° | 2° | 3° |
| <p>Se renovó el Convenio de Coordinación en Materia de Asunción de Funciones de Protección al Ambiente, celebrado con la Secretaría de Ecología del Estado de México. De esta manera, se regularon 516 empresas en materia de aguas residuales, 200 en emisiones a la atmósfera, 389 en materia de residuos industriales no peligrosos y se otorgaron 28 registros como prestadores de servicios en el manejo y disposición final de residuos sólidos no peligrosos. Adicionalmente, se dio asesoría en materia ambiental a mil 300 micro, pequeños y medianos empresarios interesados en la apertura de sus empresas.</p> <p>Se entregaron 7 mil 807 árboles y plantas de ornato para reforestación, se atendieron mil 336 solicitudes de poda de mantenimiento y derribo de árboles de alto riesgo, en 173 colonias, es decir en el 71% del territorio municipal.</p> <p>Se instrumentó el Programa de Reforestación del Parque Estatal Sierra de Guadalupe 2004, en el que se plantaron 100 mil árboles, de los cuales 50% fueron donados por la SEDENA y el resto se adquirieron con recursos municipales por 600 mil</p> | <p>Se regularon mil 486 empresas en materia de aguas residuales; 90 en emisiones a la atmósfera; 619 en materia de residuos industriales no peligrosos; y se emitieron 27 registros como prestadores de servicios en materia de manejo y disposición final de residuos sólidos no peligrosos, sumando un total de 2 mil 222 trámites.</p> <p>En cuanto a la disposición final de residuos sólidos municipales en el Relleno Sanitario, se recibieron 471 mil 500 toneladas de residuos no peligrosos durante el año.</p> <p>Se elaboró el Estudio de Factibilidad para el Aprovechamiento y Uso del Biogás generado en el Relleno Sanitario.</p> <p>Se entregaron a la ciudadanía 15 mil 229 árboles y plantas de ornato, para la reforestación en diferentes colonias. Así mismo, se atendieron mil 426 solicitudes de autorización de podas de mantenimiento y derribo de árboles de alto riesgo en 112 colonias del municipio.</p> <p>Se participó en el Programa de Reforestación del Parque Estatal Sierra de Guadalupe</p> | <p>Se otorgaron 643 registros de descarga de aguas residuales, 510 registros como generador de residuos no peligrosos, 27 licencias de funcionamiento para emisiones a la atmósfera, 697 dictámenes ambientales 697. Todo ello representó un total de 1 mil 877 trámites emitidos.</p> <p>En materia de disposición de residuos sólidos municipales en el Relleno Sanitario se recibieron en este último año un total de 300 mil toneladas de residuos sólidos municipales no peligrosos. Dando que hasta la fecha se han depositado 2 millones 750 mil toneladas cumpliendo de esta forma con ocho de los veinte años de vida útil proyectada.</p> <p>Se entregaron 1 mil 94 árboles y plantas de ornato para reforestación en diferentes colonias, asimismo, se atendieron 1 mil 52 solicitudes para la autorización de podas y derribo de árboles de alto riesgo en 112 colonias.</p> <p>En materia de Educación Ambiental se realizaron en 42 escuelas de diferentes niveles educativos pláticas ambientales, para complementar las pláticas educativas en materia</p> |

| | | |
|--|---|---|
| <p>pesos.</p> <p>Se avanzó en el 95% de la ejecución de obras de construcción del Vivero Municipal, el cual iniciará operaciones en el segundo año de la Administración. Los 400 mil pesos de esta obra se obtuvieron del premio otorgado por la Secretaría de Ecología, en el marco del concurso Por un Estado Limpio.</p> <p>Se incrementó un año de vida útil al Relleno Sanitario, sobre los veinte de inicio.</p> | <p>2005, plantando 50 mil árboles adquiridos por la Administración Municipal.</p> | <p>ambiental se han realizado 12 visitas al relleno sanitario por parte de diferentes centros educativos, informando que en este período de gobierno se visitaron 137 escuelas y se realizaron 32 recorridos en el relleno sanitario.</p> <p>En materia de fuentes móviles en este último año, se infraccionaron 462 vehículos por no respetar el programa "Hoy No Circula", ostensiblemente contaminante, falta de engomado de verificación vehicular, señalando que en estos tres años de gobierno se infraccionaron 1 mil 378 vehículos particulares de carga y de transporte público.</p> |
|--|---|---|

| PROGRAMA | | |
|--|---|---|
| . Modernización de las Comunicaciones y Transportes | | |
| <p>Objetivo General. Dotar al Municipio de la infraestructura vial y del sistema de transporte que le permita posicionarlo competitivamente en la ZMVM, a fin de que se traduzca, localmente, en beneficios directos para sus habitantes y se convierta en un detonador estratégico del desarrollo municipal.</p> | | |
| Dirección encargada de la ejecución | | |
| Dirección General de Desarrollo Urbano, Obras Públicas y Ecología | | |
| Autorizado 2004 | Autorizado 2005 | Autorizado 2006 |
| 193,349,605.78 | 54,147,794.57 | 239,787,676.76 |
| Total ejercido 2004 | Total ejercido 2005 | Total ejercido 2006 |
| 203,342,329.89 | 150,743,990.69 | 245,891,843.32 |
| Informes de gobierno | | |
| 1° | 2° | 3° |
| <p>Se implementó el Programa Operativo de Transporte Público y Vialidad, lo cual provocó que se remitieran al corralón 2 mil 506 vehículos que prestaban el servicio público de pasajeros sin la debida concesión.</p> <p>Se instaló el Consejo Municipal del Transporte de Tlalnepantla de Baz, el cual está integrado por autoridades estatales y municipales, así como por representantes del transporte público e instituciones académicas.</p> <p>Durante este año hubo participación en las sesiones de trabajo para el desarrollo del Proyecto del Ferrocarril Suburbano de la Zona Metropolitana del Valle de México Línea Cuautitlán - Buenavista.</p> <p>En cuanto al remozamiento de vialidades principales, se atendieron entre otras 3 vialidades principales, Av. Presidente Juárez, la autopista México-Pachuca y Prolongación Avenida Hidalgo. El costo estimado de estas acciones fue de 1 millón 33 mil 715 pesos.</p> <p>Se realizó bacheo de 12 mil 625 metros cuadrados en: la Autopista México-Querétaro</p> | <p>Se continuó aplicando el Programa Operativo de Transporte Público y Vialidad, y en el segundo periodo de la Administración se han remitido al corralón 2 mil 15 vehículos que prestaban el servicio público de pasajeros sin la debida concesión.</p> <p>El Consejo Municipal de Transporte de Tlalnepantla de Baz, continuó sesionando.</p> <p>Se operó el Programa de Atención a Vialidades. De esta forma se realizaron 570 mil 640 metros lineales de mantenimiento a guarniciones, 27 mil 264 metros cuadrados de bacheo.</p> <p>En el marco del Programa Emergente de Bacheo, se aplicó mezcla asfáltica para reparar una superficie de 161 mil 687 metros cuadrados. Se balizaron 566 mil 464 metros lineales, se pintaron 2 millones 356 mil 140 metros lineales de guarniciones y se aplicó pintura en una superficie de 5 mil 276 metros lineales de pasos peatonales.</p> | <p>Se continúa aplicando el programa operativo en materia de transporte y vialidad, y en el último periodo se han remitido al corralón 1,553 vehículos que prestaban el servicio público de pasajeros sin la debida concesión.</p> <p>Se lleva a cabo un Programa en conjunto con Autoridades del Gobierno del Estado, que consiste en la modificación de derroteros de las diferentes Empresas de transportistas, con el fin de reordenar el transporte público en el Centro Histórico de Tlalnepantla.</p> <p>Se han creado bahías de ascenso y descenso de pasajeros en Avenida de los Maestros y Periférico a la altura de Arboledas.</p> <p>Se dio mantenimiento a 628 mil 61 metros lineales de guarniciones, y se bachearon 396 mil 913 metros cuadrados, además de remozar 14 mil 484 pasos peatonales.</p> |

| | | |
|---|--|--|
| <p>y las avenidas Jesús Reyes Heróles y Mario Colín.</p> <p>Se realizó la rehabilitación especial, con tallado y aplicación de pintura, en el muro central de la Autopista México-Querétaro y la mejora en la señalización con la colocación estratégica de 280 vialetas estroboscópicas en la Avenida Jesús Reyes Heróles.</p> <p>A través del Programa Emergente de Bacheo, se aplicó mezcla asfáltica para reparar una superficie de 132 mil 423 metros cuadrados, y se colocaron 64 reductores de velocidad, reparándose 73 más.</p> <p>Se aplicaron 1 millón 451 mil 947 metros lineales de pintura en guarniciones de banquetas y camellones, así como 470 mil 764 metros sobre las líneas centrales y guiones. Adicionalmente, se colocaron mil vialetas y se pintaron 8 mil 924 pasos peatonales y reductores de velocidad.</p> | | |
|---|--|--|

Tenemos, derivado de los cuadros que se presentaron, algunas respuestas a las preguntas: ¿Existió relación entre el Plan Municipal de Desarrollo y el Presupuesto por Programas? ¿Si realmente se mostró alguna relación, ésta fue total? ¿Hubo o no interés por parte de las direcciones encargadas de la planeación municipal porque esta relación existiera?

Antes de dar una respuesta, tendremos que aclarar la importancia de los resultados del análisis del informe de gobierno con respecto a la relación existente entre nuestros dos puntos fundamentales de estudio, el plan y el presupuesto, ya que al no poder contar con referencias exactas de las cantidades que fueron asignadas a cada programa por parte de las direcciones

encargadas de la realización de éstos, el informe nos proporciona una idea en cuanto a lo que se gastó y si esto corresponde a lo que se estipuló dentro del plan, si bien este ejercicio no podrá darnos resultados exactos, en cuanto al ejercicio de los recursos. Si cumplirá con el objetivo de darnos, de manera general, indicios de cómo es que se manejó el enlace Plan Municipal de Desarrollo-Presupuesto por programas municipal.

Una vez hecha esta aclaración, podemos responder las preguntas. Primero ¿Existió relación entre el Plan Municipal de Desarrollo y el Presupuesto por Programas?. Este estudio nos deja claro que la administración que nos concierne siempre tuvo la intención de cumplir con la normatividad marcada por las instancias estatales, dado que en cuanto al formato y a la elaboración, tanto del Plan Municipal de Desarrollo como del Presupuesto por Programas Municipal, no se les podría marcar de manera clara y concisa algún desvío en los procedimientos. Ahora bien, dentro de los cuadros anteriores podemos observar que una gran mayoría de los programas marcados dentro del Plan Municipal de Desarrollo, fueron tomados en cuenta por parte de la administración, lo cual nos lleva a responder que en efecto existió relación entre el Plan Municipal de Desarrollo y el Presupuesto por Programas Municipal, pero tendremos que recalcar la frase “una gran mayoría”, ya que eso nos indica que no fue tomado en cuenta para su ejercicio, el plan en su totalidad, o en su defecto no se informó lo relacionado a estos programas¹. Esto nos estaría marcando una inconsistencia, lo cual nos lleva a la siguiente pregunta, ¿la relación mostrada fue total? Dado lo mencionado anteriormente, la respuesta es clara, “no”, no existió una relación completa. Para esto se decidió tomar no solo el ejemplo anterior, que podría no ser significativo, sino que aunado a esto se presentaran dos casos mas, de varios que muestran imperfecciones:

¹ Véase primer cuadro del eje rector seguridad pública.

Ejemplo 1

Dentro del programa “Desarrollo Urbano” del eje rector “Desarrollo Urbano Sustentable”², podemos observar como en el segundo año de gobierno se inician acciones concernientes al reordenamiento del centro de Tlalnepantla, lo cual no está plasmado de manera explícita dentro del plan, lo cual ya es de llamar la atención dada la magnitud del proyecto, pero se podría alegar que estaba dentro de las intenciones del mismo programa, lo que es bastante valido, pero si de verdad estaba previsto por la administración, surge la duda de por qué se presupuestaron ese año cerca de cien millones de pesos menos que el año anterior y el posterior, si según el informe, justo en ese año cuando se realizan las obras mas fuertes del proyecto, provocando un ejercicio presupuestal mucho mayor de lo autorizado, dejando una deuda municipal considerable.

Ejemplo 2

Otra de las inconsistencias en este proceso de planeación, es que no todo lo planeado fue puesto en marcha o por lo menos informado (es muy difícil pensar que lo hicieron pero “olvidaron” informarlo). Para ello tomaremos el mismo programa que en el ejemplo anterior, mostrando uno de los objetivos particulares del programa para poder mostrar las líneas de acción específicas de dicho objetivo, contenido por dicho programa.

| PLANEACIÓN | DESCRIPCIÓN |
|-------------------|--|
| OBJETIVO | Realizar proyectos de equipamiento, infraestructura y servicios básicos que mejoren las condiciones de calidad de vida de la población tlalnepantlense, incluyendo a discapacitados y adultos mayores. Atraer inversiones de desarrollo privado que encuentren las condiciones óptimas para su establecimiento. |
| ESTRATEGIA | Promover y plantear proyectos de impacto urbano que transformen y complementen las funciones municipales, a través de la planeación y ejecución de las obras públicas que conforman los distintos programas de inversión, tales como el Programa de Inversión Municipal (PIM), Federales (FISM y FAFM), Programa de Inversión Estatal (PIE) y del Ramo 20, así como de la iniciativa privada interesada en invertir. |

² Véase primer cuadro del eje rector desarrollo urbano sustentable.

| | |
|-------------------------|--|
| LÍNEAS DE ACCIÓN | <p>Apoyar la construcción de obras comunitarias a través del suministro de materiales y de la participación de los habitantes en la consecución de su propio desarrollo.</p> <p>Mejorar la imagen urbana de las colonias populares del oriente y norte del Municipio.</p> <p>Mejorar las zonas arqueológicas y la imagen urbana del entorno de Tenayuca, Santa Cecilia y la Pirámide de Izcalli.</p> <p>Dar mejoramiento a los edificios del patrimonio cultural, tales como Ex Hacienda de Santa Mónica, Ex Hacienda de En Medio y las Iglesias de Santa Cecilia Tenayuca.</p> <p>Enmarcar los accesos al Municipio, con elementos escultóricos, plazas y otros elementos.</p> <p>Instalar mobiliario urbano en vías primarias y accesos al Municipio.</p> <p>Mejorar los edificios escolares.</p> <p>Rehabilitar o reconstruir las casas de la cultura.</p> <p>Gestionar la ampliación, ante el Hospital General Valle Ceylan, de la Unidad de Terapia Física.</p> <p>Rehabilitar o reconstruir bibliotecas públicas.</p> <p>Construir tres guarderías para hijos de madres solteras.</p> <p>Construir el Centro Cultural Tlalnepantla.</p> <p>Construir dos casas de descanso para adultos mayores.</p> <p>Construir un centro de rehabilitación contra las adicciones.</p> <p>Rehabilitar o reconstruir el Rastro Municipal.</p> <p>Construir áreas verdes, espacios abiertos y áreas deportivas.</p> <p>Construir una plaza pública en sector oriente.</p> <p>Construir el Parque Ecológico PEMEX.</p> <p>Remodelar el Palacio Municipal.</p> |
|-------------------------|--|

Las acciones sombreadas muestran acciones que fueron realizadas, lo que nos deja claro que en realidad no es un número significativo. Esto nos indica que pudieron haber ocurrido tres cosas, o no se buscó cumplir con el plan, o fue un plan demasiado ambicioso y desproporcionado a la realidad del municipio, los recursos que en la planeación se habían programado para realizar esas acciones fueron empleados en otras cosas, que pudieron o no estar relacionadas con el desarrollo del municipio.

Para contestar a la tercer pregunta ¿Hubo o no interés por parte de las direcciones encargadas de la planeación municipal porque esta relación existiera? Primero debemos aclarar que no es sencillo contestar esta pregunta, ya que el interés es algo subjetivo y que sólo los que estuvieron encargados de realizar la planeación y la presupuestación dentro del municipio, podrían contestar de manera certera, pero se decidió incluirla para que a través de los elementos expuestos podamos inferir qué tanta importancia se le dio a la planeación.

Ya se mostró que en realidad no hubo una relación completamente homogénea entre el Plan y el Presupuesto, lo cual podría darnos indicios de hacia donde va la respuesta, aunado a que se realizaron acciones no previstas en el plan como la remodelación de mercados, o las mejoras en el sistema de limpia, y que a pesar de tener recursos legales para modificar el plan de desarrollo no se utilizaron. Son estos elementos suficientes para decir que no se le puso el interés deseado, pero también hay que marcar la posibilidad de que no fuera únicamente el interés, sino también factores como las herramientas técnicas que manejan los funcionarios, los posibles elementos con que no contaron para la realización de la planeación, o muchos otros factores que pudieron haber trastocado el proceso que se estudió.

Conclusiones capítulo 3

A través del capítulo pudimos observar que la responsabilidad de la planeación dentro del municipio de Tlalnepantla de Baz, recae principalmente en dos figuras: el Ayuntamiento, por medio de la Tesorería municipal y la Coordinación de Planeación, Información y Evaluación, y el Ejecutivo municipal por medio del Presidente Municipal. Son estos los encargados de llevar a cabo la integración de los esfuerzos de planeación, programación y presupuestación, y son en esos departamentos donde se debe encontrar al personal mejor capacitado para realizar dichos esfuerzos.

Pudimos observar la manera en que se integra el Plan de Desarrollo Municipal dentro del Municipio de Tlalnepantla de Baz, concordando con los lineamientos federales y estatales, cumpliendo con las normas marcadas por la Dirección de Planeación del Estado de México, hasta este punto pudimos corroborar que la planeación en cuanto a sus directrices formales no tiene problema alguno.

Al momento en que se realizó el cruce de los tres elementos que se manejaron para este estudio (Plan de Desarrollo Municipal, Presupuesto por programas e

Informes de gobierno) Encontramos que todo este esfuerzo de planeación resulta ser mas decorativo que realmente instrumental ya que encontramos ciertos desfases ya en el ejercicio propio de la planeación, al ver como la administración en turno dedico recursos a ciertas acciones que dentro del plan no fueron consideradas, y muchas otras que estaban contempladas en el plan se dejaron de hacer.

Conclusiones

El progreso y el desarrollo son imposibles si uno sigue haciendo las cosas tal como siempre las ha hecho.
Wayne W. Dyer.

Después de haber abordado diversos puntos de la planeación y los presupuestos en su carácter teórico, revisado los sistemas de planeación en sus distintos niveles y las metodologías impuestas por el Estado de México para sus municipios y analizado el caso de Tlalnepantla de Baz y su planeación, enfocándonos en la relación del Plan de Desarrollo Municipal y el Presupuesto por Programas Municipal, entonces podemos dar generar conclusiones:

Como sabemos, dentro de la administración pública municipal existen problemas de distinta índole. Al tener la oportunidad de adentrarnos en cuestiones específicas como la planeación y la presupuestación municipal, nos damos cuenta de que existen deficiencias técnicas, por momentos dentro de los municipios no se tienen los mecanismos suficientes para poder explotar el máximo de la capacidad potencial de las atribuciones, tanto explícitas como implícitas, de los Ayuntamientos.

Dentro de estas posibilidades encontramos, unas de las más allegadas a la ciudadanía, que es la del desarrollo social y económico. Existe, pues, un gran debate respecto a si realmente los municipios cumplen con las responsabilidades de la promoción de su desarrollo económico y social. Ya que hasta ahora no se ve reflejado un impacto verdadero dentro de las localidades, a pesar de que los gobiernos han manejado diversas políticas en pro del desarrollo social.

En el caso de Tlalnepantla de Baz (2003-2006), vemos intenciones de parte de la administración por llevar a cabo los lineamientos marcados por el gobierno municipal, pero en su funcionamiento pudimos observar que los resultados no fueron de lo más esclarecedores.

Como ya se dijo en el último capítulo, la relación entre el Plan de Desarrollo Municipal y el Presupuesto por Programas Municipal dentro del municipio de Tlalnepantla de Baz en el periodo (2003-2006), no es del todo fidedigna, aunque finalmente cumple con un propósito, el de que el Presupuesto por Programas no se realice por completo basado en intereses personales, pero también nos deja claro que no se cumple el Plan de Desarrollo Municipal por completo. Al ser éste un documento que va dirigido a la ciudadanía, en el cual por medio de una comisión, el sector civil también participa, se encontraron cuestiones sobre estimadas para una proyección que intentaba ser realista, posiblemente por el hecho de que este documento es visto por la administración municipal como un documento político. Por momentos dio la impresión de que se marcaban objetivos sumamente amplios y dentro de las estrategias se pudieron observar cuestiones un tanto ambiguas, pero entrando ya a las líneas de acción, pudimos ver cuestiones sumamente específicas que no fueron realizadas.

Las inconsistencias presenciadas pudieron obedecer a varios motivos: El Plan de Desarrollo se hizo con el único fin de cumplir con la normatividad. A esto podemos responder que no es del todo cierto ya que gran parte de las acciones realizadas por la administración que nos atañe, fueron parte del Plan. Pudo ser incapacidad para realizar el Plan y el Presupuesto por Programas por parte de los encargados, por la manera en la que se vieron estos elementos y al retomar el hecho de que normativamente hablando no hay fallas, esto podría ser injusto con los encargados de llevar a cabo la planeación. Pudo ser que en el momento del ejercicio de los recursos se le diera prioridad a cosas distintas a las planteadas dentro del Plan de Desarrollo Municipal. Por la información recolectada y analizada dentro de este documento, no tenemos argumentos suficientes para desmentir esta situación, pero tampoco para sospechar de manera enérgica sí hubo una utilización de recursos inadecuada por parte del municipio, entonces pudo ser, pero también pudo no ser. Una comunicación deficiente entre las dependencias que estaban encargadas de la ejecución del

Plan y las dependencias encargadas de la elaboración de los documentos (Tesorería Municipal, Coordinación de Planeación, Información y Evaluación) pudieron haber sido parte del problema, provocando una elaboración del Plan fuera de las posibilidades de las direcciones ejecutoras.

Cualquiera que fuera la razón, lo que sí tenemos claro es que el presupuesto por Programas sobre todo en los dos últimos años de gobierno, no correspondía a las acciones ejercidas, lo cual nos indica que no existió relación con lo planeado, o se realizó una planeación deficiente, con relación a los recursos con los que se contaría y con lo que se pensaba realizar, provocó en el municipio una carga de deuda bastante importante, hasta el punto de bajar la calificación de empresas como Standard and Poors (Standard and Poors: 2008), limitando el ejercicio de los recursos para la siguiente administración, por lo cual nos preguntamos ¿si se sabía que esta situación sucedería, por que no se realizo una reconducción del Plan de Desarrollo Municipal, para mantener las finanzas sanas?. Se desconocen las razones que pudieron ser de diversas índoles, pero los factores políticos, en cuanto a tiempos y profesionalización y de falta de capacidad de autogestión financiera siguen siendo problemas claramente presentes en el ámbito del desarrollo municipal.

Los esfuerzos por lograr una planeación más eficaz donde el presupuesto de verdad exprese lo que se plasma dentro del Plan, si bien no tal cual, pero que su índice de variación no sea tan amplio como el que observamos en este estudio, deben de seguir reforzando las capacidades municipales, desde los recursos humanos hasta las capacidades organizacionales.

El trabajo nos deja ver que la solución para realizar una mejor planeación, no va a venir de los gobiernos federales ni estatales, ya que como pudimos observar, los lineamientos marcados por la Dirección de Planeación del Estado de México, fueron cumplidos dentro de la normatividad, pero ya al llevar a cabo las estrategias de acción resulto ser una mera formalidad, entonces ¿cómo hacer para que los municipios generen una planeación que pueda y quiera

cumplirse? Primero debemos de tomar en cuenta que siempre la gestión de gobierno depende mucho de la capacidad de los individuos que ocupan los puestos fundamentales, como Presidente Municipal, Tesorero Municipal, Secretario del Ayuntamiento etc, eso nos podría plantear ya un problema a priori, por que no siempre ganan los administradores más capaces, dejando a un lado estas circunstancias que dependen más de cuestiones internas de elección de candidatos por parte de los partidos políticos, si podemos sugerir lo siguiente:

1.- Regular los tiempos de la planeación: Esto es una sugerencia para que los comités de planeación y la sociedad civil tengan un trabajo constante e independiente al partido o candidato que logre obtener la mayoría en las urnas. Esto es por que la normatividad marca que cuando el Ayuntamiento toma posesión tiene que convocar a la instauración del COPLADEMUN, para cuando el Ayuntamiento tiene que realizar esta labor el municipio ya tiene que estar ejerciendo las acciones de gobierno que tuvieron que haber planeado en conjunto con este comité representativo de la sociedad civil, y tiene que entregar el Plan antes de los primeros cien días de gobierno, parece ser una situación muy apresurada para poder lograr que la planeación sea de calidad. Si los comités estuvieran trabajando en todo momento los candidatos tendrían mucho mas claro cuales son los puntos que debe contener el Plan de Desarrollo Municipal, teniendo claro los qué y enfocando el trabajo únicamente a los cómo, además que fomentaría la continuidad de la planeación, lo cual es necesario para poder alcanzar un verdadero desarrollo, sin importar quien sea el que gobierne. Esta sugerencia debe tener como condición que la sociedad civil de verdad tiene que participar dentro de los comités de planeación, para no correr el riesgo de algún secuestro partidista o de algún otro grupo de interés.

2.- Profesionalización de los funcionarios: Dado que la planeación programación y presupuestación son áreas de estudio particulares, y requieren de conocimientos específicos, se propone que por lo menos los directivos que tengan un cargo relacionado con la planeación tengan conocimientos

profundos sobre el tema, así como la actualización constante de los funcionarios.

3.- Ampliación del periodo del gobierno municipal: Es muy difícil que en solo tres años un gobierno pueda llevar a cabo una planeación que de verdad repercuta en el desarrollo integral, ya que realmente no es tangible un avance significativo en tres años, lo cual provoca que únicamente se dediquen las administraciones a promocionarse, para colocarse políticamente. No se tiene la idea de que si aumentar los tiempos de la presidencia municipal o se diera la reelección, dejarían de existir acciones enfocadas al lucimiento personal, pero si se tendría un mejor panorama para buscar estructurar los mecanismos de la planeación.

Bibliografía

Libros

1. AYALA Espino, José, (1999), *“Economía del sector público mexicano”*, Facultad de Economía, UNAM. México D.F.
2. BURBANO, Jorge y ORTIZ, Alberto, (1996), *“Presupuestos: Enfoque Moderno de Planeación y Control de Recursos”*, Mc Graw Hill, Bogotá.
3. BUSTAMANTE, Sofía, (2006), *“sistema empresarial”*, Instituto universitario experimental de tecnología de la victoria, Venezuela.
4. CARDOSO FERNANDO Y FALETTO, ENZO (1976) *“Dependencia y Desarrollo en América Latina”*, Siglo XXI Editores, 11ª Ed. México.
5. CENTRO de estudios de finanzas H.Camara de Diputados, (2005), *“presupuesto base cero (complilación de notas)”*, Cámara de Diputados H. Congreso de la Unión, México.
6. CURIEL, Neri Francisco, (2006), *“Presentación de planeación estratégica”*, IHEM, Gobierno del Estado de México.
7. INAP (Instituto Nacional de Administración Pública), (1989), *“Manual de Planeación del desarrollo económico municipal”*, Colección de manuales de Administración y Organización Municipal tomo 3. Coedición. INAP, A.C., Banco Nacional de Obras y Servicios Públicos, S.N.C, México.
8. JIMÉNEZ Castro, Wilburg, (1971), *“Administración Pública para el Desarrollo Integral”*, F.C.E. México.
9. LAGOS, Víctor Miguel obtenida el 18 de abril de 2007 “Tipos de presupuestos”[http://www.gestiopolis.com/recursos3/docs/fin/tippresu.htm#3.%20CLASIFICACIÓN %20DE%20LOS%20PRESUPUESTOS](http://www.gestiopolis.com/recursos3/docs/fin/tippresu.htm#3.%20CLASIFICACIÓN%20DE%20LOS%20PRESUPUESTOS)
10. MARTNER, Gonzalo, (1967), *“planificación y presupuesto por programas”*, Siglo XXI editores, México.
11. MIKLOS, Tomas y Maria Elena Tello, (1993), *“Planeación interactiva”*, Ed. Limusa Noriega, México.
12. MORENO Espinoza, Roberto, (1998) *“Administración y Gobierno Municipal”*, UNAM, México.

13. PYHRR, Peter A. (2005), citado en *"presupuesto base cero (compilación de notas)"* centro de estudios de las finanzas públicas, Cámara de Diputados H. Congreso de la Unión, México.
14. RAMOS, Victor Manuel, (1995), *"La programación sectorial y la planeación del desarrollo estatal"*, IAPEM (Instituto de Administración Pública del Estado de México), México.
15. SALGUEIRO, Amado, (1998), *"Planificación: el arte de establecer objetivos"*, AENOR (Asociación Española de Normalización y certificación), Madrid.
16. SECRETARÍA de programación y presupuesto, (1985), *"Antología de la planeación en México 1917-1985, Documentos normativos y metodológicos"*. Ed.FCE,tomo 17,México.
17. SUNKEL, Osvaldo y Paz, Pedro, (1990), *"los conceptos de desarrollo y subdesarrollo en El subdesarrollo latinoamericano y la teoría del desarrollo"*. SIGLO XXI. México.
18. TINBERGEN, Jan, (1967), *"Planificación del desarrollo"*, tr. al español Federico Hernandez de Goncer. Guadarrama. Madrid.
19. WALINSKY Louis J. (1963), *"Planeación del desarrollo económico"*. Fondo de cultura económica, México.

Revistas

1. RUÍZ Sánchez, Federico, (1993) "Avances del Sistema Estatal de Planeación Democrática en el marco de la Planeación Nacional", Revista del IAPEM, México.

Fuentes electrónicas

1. LAGOS, Víctor Miguel obtenida el 18 de abril de 2007 "Tipos de presupuestos"<http://www.gestiopolis.com/recursos3/docs/fin/tippresu.htm> #3. %20CLASIFICACIÓN%20DE%20LOS%20PRESUPUESTOS

2. NEGRÓN, Díaz Santos, “*Guías básicas de planificación estratégica en el sector público*”, obtenida 8 de mayo de 2007 de <http://santosnegron.tripod.com/id1.html>.
3. UNIVERSIDAD de Colombia, obtenida 13 de mayo de 2007 “*La planeación*”, de http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulo1/Pages/1.2/122Definicion_planeacion.htm

Documentos oficiales

1. DÍAZ Bernal, Rafael, (2007), “*Curso programación y presupuestación Municipal*”. Instituto de Administración Pública del Estado de México (Delegación Regional en Tlalnepantla), México.
2. GOBIERNO de Tlalnepantla de Baz, (2003), “*Plan de Desarrollo Municipal 2003-2006.*”, México.
3. GOBIERNO del Estado de México, (2005), “*Plan estatal de desarrollo 2005-2011*”, México.
4. H. AYUNTAMIENTO de Tlalnepantla de Baz, (2003), “Reglamento interno de Tlalnepantla de Baz” Municipio de Tlalnepantla de Baz, Estado de México.
5. ORDOÑEZ Mercado, Armando, (2006), “*Presentación programación municipal*”, “*Proceso para la elaboración del Plan de Desarrollo Municipal*”, Dirección General de Planeación y Gasto Público del Estado de México.

Diccionarios

1. INDETEC (Instituto para el Desarrollo Técnico de las Haciendas Públicas), (2005), “*Glosario de términos para el proceso de planeación, programación, presupuestación y evaluación en la administración pública*”, serie Federalismo Hacendario, México.
2. ORTEGA, Arturo, (1982), “*Diccionario de planeación y planificación (un ensayo conceptual)*”, Edicol, México.

ANEXO 1

La estructura de la administración del municipio de Tlalnepantla de Baz en el período 2003-2006:

➤ **Oficina de la Presidencia.**

- I. Secretaría Particular;
 - a) Coordinación de Control de Gestión;
 - b) Departamento de Agenda;
 - c) Departamento de Eventos y Giras; y
 - d) Departamento de Apoyo Técnico.
- II. Coordinación de Asesores;
 - a) Departamento de Evaluación y Seguimiento de Proyectos de Inversión; y
 - b) Departamento de Evaluación y Seguimiento de Proyectos Especiales.
- III. Coordinación de la Comisión de Planeación para el Desarrollo Municipal (COPLADEMUN);**
- IV. Coordinación de Comunicación Social;
 - a) Departamento de Redacción;
 - b) Departamento de Diseño;
 - c) Departamento de Relaciones Públicas; y
 - d) Departamento de Relaciones Institucionales.
- V. Coordinación de Imagen Institucional y Opinión Pública;
 - a) Departamento de Imagen Institucional; y
 - b) Departamento de Opinión Pública.
- VI. Coordinación de Servicios Múltiples Mundo "E";
- VII. Coordinación Jurídica; y
- VIII. Coordinación Administrativa.

➤ **Secretaría del Ayuntamiento.**

- I. Subsecretaría del Ayuntamiento.
 - a) Coordinación de Patrimonio Municipal.
 - b) Departamento de Asuntos de Cabildo.
 - c) Departamento de Comisiones Edilicias.
 - d) Departamento de Enlace con Registro Civil y Oficialías Mediadoras-Conciliadoras y Oficialías Calificadoras.
 - e) Departamento de Apoyo al CODEMUN.
 - f) Departamento de Reclutamiento.
 - g) Departamento de Acción Cívica.
 - h) Departamento de Clave CURP.
 - i) Departamento de Actas, Acuerdos y Certificaciones.
 - j) Departamento de Atención Ciudadana.
- II. Subsecretaría de Gobierno.
 - a) Coordinación de Gobierno Zona Oriente.
 - b) Departamento de Consejos de Participación Ciudadana.
 - c) Departamento de Atención a Conflictos y Concertación Política
 - d) Departamento de Unidades Habitacionales.
 - e) Departamento de Asociaciones de Colonos.
- III. Coordinación de Planeación, Información y Evaluación.**
 - a) Departamento de Planeación y Seguimiento Programático.**
 - b) Departamento del Sistema Municipal de Información Estadística y Geográfica.
 - c) Departamento de Evaluación del Desempeño Gubernamental.
 - d) Departamento de Tlalnetel y Central de Emergencias.
 - e) Departamento de Registro y Seguimiento Documental.
 - f) Departamento de Información y Análisis.

- IV. Secretaría Particular.
- V. Coordinación Administrativa.
- VI. Coordinación Jurídica.

➤ **Tesorería Municipal.**

- I. Subtesorería de Ingresos.
- II. Subtesorería de Egresos.
- III. Caja General.

- IV. Coordinación de Normatividad y Verificación.
- V. Coordinación Administrativa.
- VI. Coordinación Jurídica.
- VII. Departamento de Control de Gestión.
- VIII. Departamento de Sistemas.

➤ Contraloría Municipal.

- I. Subcontraloría de Responsabilidades.
- II. Subcontraloría de Auditoría.
- III. Subcontraloría de Transparencia y Atención Ciudadana.
- IV. Coordinación Administrativa.
- V. Coordinación Jurídica.

➤ **Dirección General de Administración.**

- I. Subdirección de Recursos Humanos.
- II. Subdirección de Recursos Materiales.
- III. Subdirección de Servicios.
- IV. Coordinación de Informática.
- V. Coordinación de Control del Gasto.**
- VI. Coordinación Administrativa.
- VII. Coordinación Jurídica.

➤ Dirección General de Desarrollo Urbano, Obras Públicas, y Ecología.

- I. Subdirección de Desarrollo Urbano.
- II. Subdirección de Obras Públicas.
- III. Subdirección de Ecología.
- IV. Subdirección de Regularización de Tenencia de la Tierra.
- V. Coordinación de Transporte y Vialidad.
- VI. Coordinación Administrativa.
- VII. Coordinación Jurídica.

➤ Dirección General de Servicios Públicos.

- I. Subdirección de Alumbrado Público y Vialidades.
- II. Subdirección de Limpia.
- III. Subdirección de Parques, Jardines y Panteones.
- IV. Departamento de Estudios y Proyectos.
- V. Coordinación Administrativa.
- VI. Coordinación Jurídica.

➤ Dirección General de Seguridad Pública.

- I. Subdirección de Policía Preventiva Municipal.
- II. Subdirección de Tránsito Municipal.
- III. Subdirección de Protección Civil y Bomberos.
- IV. Subdirección de Servicios Facultativos.
- V. Subdirección de Servicios al Público.
- VI. Centro de Capacitación y Formación Policial.
- VII. Coordinación Administrativa.
- VIII. Coordinación Jurídica.

➤ Dirección General de Desarrollo Social.

- I. Subdirección de Política Social y Desarrollo Humano.
- II. Subdirección de Educación y Apoyo a Escuelas.
- III. Subdirección de Atención a la Juventud y al Deporte.
- IV. Coordinación de Cultura.
- V. Coordinación Municipal de la Mujer.
- VI. Coordinación Administrativa.
- VII. Coordinación Jurídica.

➤ Dirección General de Desarrollo Económico.

- I. Subdirección de Abasto y Comercio.
- II. Subdirección de Promoción Empresarial.
- III. Coordinación Administrativa.
- IV. Coordinación Jurídica.

ANEXO 2

Mostraremos los formatos que se utilizan en el municipio para poder elaborar el presupuesto por programas.

| | | |
|---|--|---|
|  | H. AYUNTAMIENTO DE: | COMISION TEMATICA PARA LA PLANEACION, PROGRAMACION, PRESUPUESTACION Y EVALUACION MUNICIPAL DEL ESTADO DE MEXICO Manual para la Programación y Presupuestación Municipal 2007 Presupuesto por Programa Municipal |
| | | Mes Fiscal: 2007 |
| PPM-01a Programa Real Descripción del Programa | Identificador Código | Denominación |
| Función: Programa: Dependencia Ejecutora: Apoyados: | | |
| Descripción General de los Problemas o Oportunidades que Aborda el Programa | Objetivos del Programa | Estrategias |
| ELABORO Titular de la Dependencia Ejecutora | REVISO Titular del Area de Planeación o su Equivalente | AUTORIZO Titular de la Unidad Ejecutora |
| Nombre Firma | Nombre Firma | Nombre Firma |

SISTEMA DE PRESUPUESTO POR PROGRAMAS

En este formato se debe dejar claro el análisis que se realizó de cada programa, para poder sustentar su realización y el por qué entra dentro del plan de desarrollo municipal.

A continuación se mostrará un formato de los que se utilizan para la calendarización en los municipios

| | | | | | | | | | | | |
|---|----------------------------------|---|---|---|---|-------------------|---|------------------|---|------------------|--------|
|  | H. AYUNTAMIENTO DE: | COMISION TEMATICA PARA LA PLANEACION, PROGRAMACION, PRESUPUESTACION Y EVALUACION MUNICIPAL DEL ESTADO DE MEXICO Manual para la Programación y Presupuestación Municipal 2007 | | | | | | | | | |
| Presupuesto por Programa Municipal | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | Fecha: |
| PPM-02a | Calendarización de Metas Físicas | Identificador | Código | Denominación | | | | | | | |
| | | Función: | | | | | | | | | |
| | | Programa: | | | | | | | | | |
| | | Proyecto: | | | | | | | | | |
| | | Dependencia Ejecutora: | | | | | | | | | |
| Código | Descripción de Acciones | Unidad de Medida | Cantidad Programada Anual | Calendarización de Metas Físicas | | | | | | | |
| | | | | Primer Trimestre | | Segundo Trimestre | | Tercer Trimestre | | Cuarto Trimestre | |
| | | | | Abs. | % | Abs. | % | Abs. | % | Abs. | % |
| | | | | | | | | | | | |
| ELABORO Titular de la Dependencia Ejecutora | | | REVISO Titular del Area de Planeación | | | | AUTORIZO Presidente Municipal | | | | |
| Nombre Firma | | | Nombre Firma | | | | Nombre Firma | | | | |

En este formato se compromete la fecha en que se llevarán a cabo las acciones, obras o proyectos que se programan para el ejercicio fiscal. Los tiempos para registrar el compromiso son de período trimestral, acumulando los avances. La variación es el resultado de dividir la cantidad registrada para el período entre la cantidad programada total por 100.

ESTADO DE GUERRERO

SECRETARÍA DE ECONOMÍA

COMISIÓN TÉCNICA PARA LA PLANEACIÓN, PROGRAMACIÓN, PRESUPUESTACIÓN Y EVALUACIÓN MUNICIPAL, ESTADO DE GUERRERO

Modelo para la Programación y Presupuestación Municipal 2007

Presupuesto por Programa Municipal

Mes Fiscal: **2007**

Año: _____ Programa Anual de Obras, Obras por Proyecto

| | | | | | |
|--------|-------------|---------------------|------------------|---------------------|-----------|
| Código | Descripción | Tiempo de Ejecución | Monto Programado | Cantidad Programada | Variación |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |

CLASIFICACIÓN
Clase de la Dependencia Ejecutora

REVISOR
Titular del área de planeación o su equivalente

AUTORIZADO
Presidente Municipal

Nombre: _____ Firma: _____

Nombre: _____ Firma: _____

Nombre: _____ Firma: _____

CONTINUA DEL PRESUPUESTO POR INGRESOS