

BIBLIOTECA UNACH
INFORMATICA Y POSGRADO



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CHIAPAS
FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN
CAMPUS I
DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO

*LA IMPORTANCIA DE LA PLANEACIÓN FINANCIERA
UNA ALTERNATIVA PARA LA OPTIMIZACIÓN DE LOS
RECURSOS ECONÓMICOS EN LA GESTIÓN MUNICIPAL
DE TAPACHULA, CHIAPAS.*

T E S I S

Que para obtener el grado de:

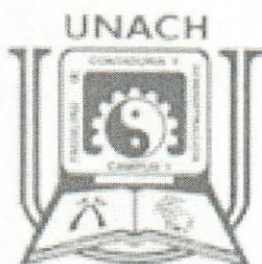
Maestro en Finanzas

PRESENTA

Sergio Ramón López Salvador

DIRECTOR DE TESIS

Mtro. Cleide Gómez Gómez



TUXTLA GUTIÉRREZ, CHIAPAS; MÉXICO 2007.

AGRADECIMIENTOS

A DIOS:

Gracias Padre Eterno, por regalarme la vida a lado de mi familia, porque existes y has sido infinitamente bondadoso conmigo; con tu ayuda he podido enfrentar y superar los retos que la vida me da y de aquellos que me propongo.

A MI MADRE Y ABUELA (MARÍA LUISA Y ANTONIA):

Existe una razón única por la que siempre he luchado y esa razón son ustedes mi querida madre y abuela, siempre se sacrificaron por mi y mis hermanas, gracias por guiarme y darme ejemplos maravillosos: además me enseñaron que siempre hay que llegar a la meta.

A MIS HERMANAS:

Con ustedes hemos disfrutado todo, a dios, a nuestras madres, y de las buenas travesuras que de niños hacíamos; ahora de adultos, seguimos celebrando los triunfos y éxitos de cada uno de nosotros, por eso les doy las gracias que siempre han estado conmigo.

A MI ESPOSA (MARÍA DE JESÚS):

Por su apoyo moral y hacerme saber que siempre cuento con ella.

A MI DIRECTOR DE TESIS (MAESTRO CLEIDE):

Quien me impulso notablemente para desarrollar el presente trabajo de investigación, así como de su valiosa retroalimentación para su mejoramiento y actualización.

AL COMITÉ REVISOR:

Gracias por sus enseñanzas, por su comprensión y dirección en la elaboración de esta tesis.

ÍNDICE.

Introducción.

Marco teórico.

Capítulo I Generalidades de la planeación financiera.

I.I	Antecedentes de la planeación financiera en las empresas.	1
I.II	Conceptualización de la planeación financiera en las empresas.	2
I.III	Objetivos de la planeación en las empresas.	2
I.IV	Importancia de la planeación financiera.	4
I.V	Clasificación de la planeación financiera en las empresas.	4

Capítulo II Los presupuestos en la planeación financiera.

II.I	Origen, evolución y etimología de los presupuestos.	11
II.II	Clases del presupuesto.	12
II.III	Diferentes enfoques del presupuesto.	14
II.IV	Propósito fundamental del presupuesto.	15
II.V	Clasificación genérica de los presupuestos.	17
II.VI	Requisitos para la elaboración del presupuesto.	22
II.VII	Características de los presupuestos.	25
II.VIII	Principios presupuestales.	26
II.IX	Integración del control presupuestal.	28

Capítulo III El proceso de planificación y el presupuesto gubernamental.

III.I	Los procesos de planificación gubernamental.	32
III.II	Planes y programas.	38
III.III	Diversas técnicas de la programación presupuestaria.	40
III.IV	Generalidades del proceso presupuestario gubernamental.	41

Capítulo IV Generalidades del control de gestión.

IV. I	Conceptualización de control de gestión.	51
IV. II	Características de control de gestión.	51
IV. III	Elementos del control de gestión.	52
IV. IV	Marco jurídico del control de gestión.	54
IV. V	Proceso de control de gestión.	55
IV. VI	Conceptualización de la gestión municipal.	56
IV. VII	Funciones de la gestión municipal.	56
IV.VIII	Ciclo de la gestión municipal.	59

Capítulo V La gestión municipal a través de la planeación financiera
en la Ciudad de Tapachula, Chiapas.

V.I	Antecedentes históricos de la Ciudad de Tapachula, Chiapas.	60
V.II	Diseño organizacional del H. Ayuntamiento Municipal de Tapachula, Chiapas.	62
V.III	Funciones y atribuciones de los funcionarios municipales del H. Ayuntamiento Municipal de Tapachula, Chiapas.	63

Capítulo VI Aplicación metodologica para la investigación de campo.

VI.I	Planteamiento del problema.	74
VI.II	Justificación de la investigación.	77
VI.III	Objetivos de la investigación.	78
VI.IV	Hipótesis, supuestos básicos o premisas.	79
VI. V	Definición de tipo de investigación.	80
VI.VI	Población y determinación de la muestra.	81
VI.VII	Técnicas e instrumentos para la recolección de la información.	82
VI.VIII	Concentración y graficación de datos.	82
VI.IX	Análisis e interpretación de resultados.	82

Capítulo VII Guía para la elaboración del presupuesto de egresos municipal.

VII.I	Presentación del programa.	83
VII.II	Criterios de priorización.	84
VII.III	Consideraciones en la formulación de los programas.	84
VII.IV	Formulación del presupuesto municipal.	85
VII. V	Período presupuestal.	86
VII.VI	Clasificación de las cuentas del presupuesto municipal.	88
VII.VII	Discusión y aprobación del presupuesto.	93
VII.VIII	Ejecución del presupuesto.	94
VII.IX	Limitaciones del presupuesto de egresos.	94
VII.X	Vigilancia del control presupuestal.	95

Capítulo VIII Análisis de la información. 96

Capítulo IX Recomendaciones particulares para obtener una adecuada optimización en el ejercicio del gasto. 128

Conclusiones 135

Bibliografía	138
Anexo No. I presupuestos operacionales	140
Anexo No. II presupuestos orgánicos	141
Anexo No. III organigrama general	142
Anexo No. IV esquema de problemas municipales	143
Anexo No. V cuestionario	144



INTRODUCCIÓN

Introducción.

Durante las últimas décadas, México ha vivido un proceso creciente de descentralización, en ese sentido las facultades y actividades de los Municipios han ido creciendo; sin embargo, se ha observado que en los Gobiernos Municipales existen grandes debilidades que afectan el buen desempeño de las gestiones municipales, entre los problemas más comunes se encuentran que no ha existido una optimización de los recursos económicos, inadecuada planeación de las acciones a desarrollar, insuficiente capacitación técnica y profesionalización del personal, lo que da indicios que la información generada no sea confiable; esta misma situación ha provocado que las gestiones municipales sean poco transparentes en la presentación de sus informes, programas operativos anuales y cuenta pública, lo antes expuesto repercute en la disminución de la inversión pública y en el incremento de conflictos sociales.

Aunado a lo anterior, las arcas municipales denotan que no han dado cabal cumplimiento a una de sus principales actividades, la de lograr que la dirección sea capaz de administrar de forma sistemática, eficiente y oportuna, los recursos financieros del municipio, esta actividad es compartida con el síndico municipal, toda vez la Ley Orgánica Municipal del Estado de Chiapas, señala en su artículo 46, fracción IV, que una de las funciones de los síndicos municipales es la de vigilar la correcta aplicación de los recursos financieros conforme al presupuesto autorizado; por otro lado, el artículo 65, fracción III, establece que una de las funciones del tesorero municipal es la de vigilar el estricto cumplimiento de las Leyes, Reglamentos y demás disposiciones fiscales, así mismo la fracción XI señala que se efectuarán los pagos que autorice u ordene el Cabildo o el Presidente Municipal.

Es necesario para una excelente administración, iniciar con una planeación estratégica de las acciones a desarrollar que sustenten la política municipal, objetivos financieros y económicos, sus prioridades sociales y económicas. Este procedimiento es importante porque permite garantizar la transparencia, responsabilidad, integridad del buen Gobierno, así como permite a las instancias normativas y al público en general "saber donde se destina el dinero".

En la gestión municipal es necesario que la actividad se profesionalice, es decir que se ejecute de una manera mucho más técnica, toda vez que la parte del éxito radica en el funcionamiento adecuado y el desempeño eficiente de las funciones en cada nivel de gobierno; en este contexto, la capacitación y profesionalización de los funcionarios y servidores públicos municipales se considera como la estrategia fundamental para el logro del objetivo planteado. Por otro lado, es de vital importancia dotar a los funcionarios municipales del marco jurídico, así como de sus modificaciones que rigen al H. Ayuntamiento Municipal para contribuir al incremento de la eficiencia y eficacia de los recursos financieros aplicables en las acciones

gubernamentales; esto provocará rendir cuentas claras a la sociedad y a los órganos fiscalizadores.

Bajo este contexto, el presente trabajo de investigación pretende diseñar una guía para orientar a los Funcionarios Municipales de la Gestión Municipal de Tapachula, Chiapas; en la Planeación, Programación y Presupuestación de las acciones y obras municipales, para ello es indispensable desarrollar conceptos teóricos y prácticos del tema a investigar, vinculados con la gestión financiera de dicho municipio. Es importante señalar que la investigación en cita fue preparada conforme a las disposiciones normativas que se encuentran vigentes a la fecha de elaboración, por lo tanto, al igual que cualquier guía, deberá ser actualizado conforme se produzcan modificaciones.

Por lo tanto, la estructura de este trabajo de investigación se desarrolla en nueve capítulos, en el primero de los cuáles, se detalla las generalidades de la planeación financiera; como son los antecedentes de la planeación financiera en las empresas, conceptualización de planeación financiera, objetivos de la planeación en las empresas, importancia de la planeación financiera y su clasificación.

El segundo capítulo se refiere al origen, evolución y etimología de los presupuestos, clases de los presupuestos, diferentes enfoques del presupuesto, propósito fundamental, clasificación genérica del presupuesto, requisitos para la elaboración del presupuesto, características, principios presupuestales e integración del control presupuestal.

Referente al capítulo tercero, se encuentra estructurado con los procesos de planificación gubernamental, planes y programas, diversas técnicas de la programación presupuestaria, así como de las generalidades del proceso presupuestario gubernamental.

En lo que respecta al capítulo cuarto, obedece a la conceptualización, características, elementos, marco jurídico y proceso de control de gestión; así mismo, se encuentra integrado con la conceptualización, funciones y ciclo de la gestión municipal.

En el capítulo quinto se señalan los antecedentes históricos, diseño organizacional, funciones y atribuciones de los funcionarios municipales del H. Ayuntamiento Municipal de Tapachula, Chiapas.

En el sexto capítulo se refiere a la metodología de la investigación, desarrollando puntos como el planteamiento del problema, justificación, objetivos de la investigación, hipótesis, población y determinación de la muestra, técnicas e

instrumentos para la recolección de la información, concentración y graficación de datos, análisis e interpretación de resultados.

Por lo que respecta al séptimo capítulo se encuentra conformado por presentación del programa, criterios de priorización, consideraciones en la formulación de los programas, formulación del presupuesto municipal, período presupuestal, clasificación de las cuentas del presupuesto municipal, discusión y aprobación del presupuesto, ejecución del presupuesto, limitaciones del presupuesto de egresos y vigilancia del control presupuestal.

En lo tocante al octavo capítulo comprende puntos relacionados al análisis de la información.

Finalmente el capítulo noveno hace referencia a las recomendaciones particulares para obtener una adecuada optimización en el ejercicio del gasto.

CAPÍTULO I

GENERALIDADES DE LA PLANEACIÓN FINANCIERA.

CAPÍTULO I

Generalidades de la Planeación Financiera.

La planeación financiera debe ser un proceso continuó, comprendiendo desde la planeación de las acciones a la implementación de las mismas y al control de los recursos económicos, y de ahí nuevamente a la planeación y así sucesivamente, en razón de que el proceso administrativo de una empresa u organismo público es constante. Sin embargo, con la finalidad de que el lector tenga una noción de las generalidades de la planeación financiera es preciso mencionar los antecedentes de la planeación financiera en las empresas, conceptualización de planeación financiera, objetivos de la planeación en las empresas, importancia de la planeación financiera y su clasificación.

I.1 Antecedentes de la planeación financiera en las empresas.

Según Saldivar, señala en su libro que la planeación financiera, es, sin lugar a dudas, una de las funciones determinantes del éxito o el fracaso de una empresa, ya que aun en condiciones económicas tranquilas, muchas son las que llegan a la quiebra por falta de un manejo adecuado de sus recursos financieros.¹

Sin embargo, se ha observado que el origen de los problemas radica en la administración general de la empresa, como son: el departamento de ventas, producción, crédito y cobranza, compras, entre otras áreas de la empresa, asociado a errores de planeación al realizar ampliaciones o establecer políticas de operación sin tener en cuenta la repercusión de tales decisiones en los resultados y en la estructura financiera de la empresa. Por otro lado, es importante destacar que en épocas de crisis financiera resulta particularmente peligroso pasar por alto las acciones planeadas, en virtud que se deteriora la situación económica, se acelera la inflación y se devalúa la moneda, este aspecto adquiere aún mayor relevancia, ya que los problemas económicos repercuten directamente sobre la empresa. Por estas razones, el aspecto financiero puede considerarse como el eje de la planeación del negocio.

¹ SALDIVAR Antonio.- Planeación Financiera de la Empresa.- 3ª. Reimpresión 1996.- Editorial Trillas.- Pág. 5.- México D.F.

I. II Conceptualización de la planeación financiera en las empresas.

Saldivar Antonio, señala en su libro que la planeación financiera es una técnica que reúne un conjunto de métodos, instrumentos y objetivos con el fin de establecer en una empresa pronósticos y metas económicas y financieras por alcanzar, tomando en cuenta los medios que se tienen y los que se requieren para lograrlo².

Por otro lado, Perdomo Moreno Abraham dice que la Planeación Financiera es parte de la Administración Financiera, tiene por objeto evaluar el futuro de un organismo social; por otro lado, comenta que es considerada como una técnica que aplica el profesional, para la evaluación futura de una empresa y tomar decisiones acertadas; así mismo, señala que es una herramienta que aplica el administrador financiero para la evaluación proyectada, estimada o futura de una empresa pública, privada, social o mixta y que sirve de base para tomar decisiones acertadas³.

De lo anterior, se concluye que la planeación financiera es un procedimiento que consta de tres fases para decidir que acciones se deben realizar en lo futuro para lograr los objetivos trazados; primero planear lo que se quiere hacer, segundo llevar a cabo lo planeado y por último verificar la eficiencia de cómo se hizo. Aunado a lo antes expuesto, la planeación financiera a través de un presupuesto dará a la empresa una coordinación general del buen funcionamiento.

I. III Objetivos de la planeación en las empresas.

Moreno Fernández Joaquín, este autor comenta que para planear lo que se quiere hacer, se tiene que determinar los objetivos y los cursos de acción que han de tomarse, para ello se debe seleccionar y evaluar cual será la mejor opción para el logro de los objetivos propuestos, bajo que políticas de la empresa, que procedimientos se aplicarán y bajo que programas; de esta manera, la planeación es la primera etapa del sistema presupuestario en la que se deben analizar los factores que influyen en el futuro de la empresa.⁴

² SALDIVAR Antonio.-Ob. Cit.-Pág. 1.

³ PERDOMO Moreno Abraham.- Planeación Financiera para Épocas Normal y de Inflación.- 4ª. Edición 1997.- Ediciones Contables, Administrativas y Fiscales S.A. de C.V.- Pág. 7.- México D.F.

⁴ MORENO Fernández Joaquín A.- Las Finanzas en la Empresa. - 5ª. Edición 1994.- Editorial Instituto Mexicano de Contadores Públicos.- Pág. 419.- México D.F.

Sin embargo, el autor antes referenciado comparte la ideología con Saldívar Antonio, en virtud que este último señala en su libro que toda empresa tiene varios objetivos que alcanzar para seguir operando y evolucionar, pero la mayoría de aquellas no ha tomado conciencia de ellos de una manera clara, ni ha sentido la necesidad de analizarlos, evaluarlos, ponerlos por escrito y hacerlos del conocimiento de todo el personal; sin embargo, para cumplir con su cometido se deben incluir los siguientes aspectos: 1) objetivos comerciales, 2) objetivos técnicos, 3) objetivos financieros, 4) objetivos económicos, 5) objetivos de desarrollo de la organización⁵.

Bajo este parámetro a continuación se describirá cada uno de los objetivos:

- 1) Los objetivos comerciales: comprenden la definición de los productos y servicios que ofrece; por ejemplo qué es lo que vende, a quién lo vende, en que se distingue o destacan sus productos y servicios de lo que venden otros.
- 2) Los objetivos técnicos: esta etapa contiene los propósitos de desarrollo de métodos de trabajo, procesos, equipos, sistemas administrativos; por ejemplo como los va a desarrollar, cuando los ha de implantar, qué consecuencias tendrán sobre su posición comercial y sobre sus resultados y finanzas.
- 3) Los objetivos financieros: en este apartado se establece que cantidad de recursos se van a utilizar, como estarán asignados entre los diversos rubros de su activo y como los va a obtener en forma de créditos y capital.
- 4) Los objetivos económicos: se refiere a lo que se pretende obtener como utilidades, expresando como porcentaje de la inversión.
- 5) Los objetivos de desarrollo de la organización: este punto incluye la definición del personal que se requiere, sus características personales, su capacidad y experiencia; la forma en que los va a reclutar o a desarrollar dentro de la empresa, su remuneración y sus estímulos.

Después de haber analizado los objetivos de la planeación en las empresas, se concluye que una de las principales responsabilidades de los empresarios y directivos consiste en tomar decisiones que influyan favorablemente sobre el futuro de la empresa; sin embargo, toda decisión implica tomar ciertos riesgos al asignar recursos financieros.

⁵ SALDIVAR Antonio.-Ob. Cit.- Pág. 17.

I. IV Importancia de la planeación financiera.

Johnson Robert W., argumenta que si no fuera por el gran número de fracasos comerciales, parecería ridículo preguntar, "¿por qué se hacen planes"; sin embargo, una proporción bastante grande de las dificultades financieras, en especial las que acosan a los pequeños negocios, parece originarse de la ausencia de planes. Así mismo, señala que sin lugar a duda un gran número de fracasos se evitaría mediante la planeación, pero la razón de mayor importancia para la planeación financiera es que obliga a los empresarios a pensar hacia el futuro; si no se logra que los inversionistas piensen en el futuro es muy probable que vivan en el pasado, consciente o inconscientemente proyectaran su experiencia histórica al futuro.⁶

En suma, la planificación financiera es necesaria porque las decisiones de financiación y de inversión se influyen mutuamente; por otro lado, ayuda a los directivos financieros a evitar sorpresas; es importante mencionar que una empresa que no elabora planes financieros no puede mantener una posición de progreso y reutilizabilidad. Cabe señalar que una empresa se dirige con éxito mediante decisiones acertadas en base a la experiencia; sin embargo, una verdadera dirección de empresas requiere la fijación de objetivos y la conducción de las operaciones de manera que se asegure el logro de los objetivos.

I.V Clasificación de la planeación financiera en las empresas.

Perdomo Moreno Abraham, tipifica la clasificación de la planeación financiera en: 1) Punto de Equilibrio, 2) Planeación de utilidades, 3) Apalancamiento y riesgo de operación, 4) Apalancamiento y riesgo financiero, 5) Pronóstico financiero, 6) Estado de origen y aplicación de fondos pro forma, 7) Cash Flow pro forma, 8) Estado de resultados pro forma, 9) Estado de situación financiera pro forma y 10) Estado de origen y aplicación de recursos pro forma.⁷

1) El autor en referencia argumenta que el método del punto de equilibrio, también es llamado punto crítico, consiste en predeterminar un importe en el cual la empresa no sufra pérdida ni obtenga utilidades; es decir el punto en donde las ventas son iguales a los costos y gastos. Así mismo, este autor hace comentarios en el sentido que el punto de equilibrio viene siendo el monto o la cantidad que la empresa debe vender para no perder ni ganar; sin embargo, para ello es necesario reclasificar los costos y gastos del estado de pérdidas y ganancias en costos fijos y variables, en donde los costos fijos tienen relación directa con el factor, por ejemplo las amortizaciones, los sueldos, servicios de luz, servicio telefónico, renta; mientras que los costos variables dependen directamente de las ventas, es decir el impuesto causado, los gastos de empaque.

⁶ JOHNSON Robert W. - Administración Financiera. - 5ª. Reimpresión 1996. - Editorial Continental. - Pág. 115. - México D.F.

⁷ PERDOMO Moreno Abraham. - Elementos Básicos de Administración Financiera. - 4ª. Edición 1985. - Ediciones Contables y Administrativas S.A. - Pág. 110. - México D.F.

Así mismo, señala que la fórmula para determinar el punto de equilibrio es la siguiente:

$$\text{Ingresos en el punto de equilibrio} = \frac{\text{Costos fijos}}{1 - \frac{\text{Costos variables}}{\text{Ventas}}}$$

2) Para la fase de la planeación de utilidades, comenta que es uno de los métodos de la planeación financiera, misma que se apoya en el punto de equilibrio; sin embargo, para obtener los resultados se debe aplicar la siguiente fórmula:

$$\text{PUNTO DE EQUILIBRIO EN UNIDADES DE PRODUCCIÓN} = \frac{\text{Costos Fijos Totales}}{\text{Precio de Venta por Unidad} - \text{Costo Variable por Unidad}}$$

3) Para la etapa del apalancamiento de operación, el autor nos dice que consiste en la habilidad del administrador financiero respecto a la utilización de los costos fijos para aprovechar al máximo los resultados de los cambios en las ventas sobre las utilidades de operación; sin embargo, el aprovechamiento se presenta en empresas con elevados costos fijos y bajos costos variables, como consecuencia del establecimiento de procesos de producción altamente automatizados. Por otro lado, señala que para obtener los resultados empresariales se debe aplicar la siguiente fórmula:

$$\text{Apalancamiento de Operación} = \left(\frac{\text{Unidades vendidas (Precio de venta} - \text{Costo variable)}}{\text{Unidades vendidas (Precio de venta} - \text{Costo variable)} - \text{Costo fijos}} \right) * 100$$

Por lo que respecta al riesgo de operación, hace manifestaciones que es el peligro o inseguridad de no estar en condiciones o capacidad de cubrir los costos fijos de una empresa, a mayores costos fijos mayores ventas para equilibrarlos; derivado de lo anterior, el administrador financiero debe decidir cual es el nivel aceptable de riesgo operativo.

4) Por lo que respecta al apalancamiento financiero señala que es la habilidad de una empresa para utilizar sus costos por intereses financieros, con el objeto de maximizar los efectos de los cambios en las utilidades de operación. Por otro lado, hace referencia que para obtener el resultado del apalancamiento financiero se debe aplicar la siguiente fórmula:

$$\text{Apalancamiento financiero} = \left(\frac{\text{Utilidad de operación}}{\text{Utilidad de operación} - \text{Intereses financieros}} \right) * 100$$

En lo tocante al riesgo financiero hace manifestaciones que es el peligro o inseguridad de no estar en condiciones o capacidad de cubrir los costos por intereses financieros.

5) Por lo que se refiere al pronóstico financiero señala que esta etapa obedece a la proyección financiera de una empresa con la intención de predecir lo que va a pasar en un período o ejercicio futuro; sin embargo, para la realización de esta etapa es conveniente que el administrador financiero distinga entre cifras reales financieras (es decir lo que paso), cifras del pronóstico financiero (lo que va a pasar) y cifras del presupuesto financiero (lo que debe pasar).

6) Estado de origen y aplicación de fondos pro-forma, en este punto el autor indica que es un estado financiero que nos muestra los orígenes de los fondos de una empresa, así como la aplicación de los mismos en un período o ejercicio futuro; por otro lado, hace manifestaciones que este estado cuenta con las siguientes características: es un estado financiero, muestra el origen y aplicación del numerario o fondos de una empresa y la información de este estado corresponde a un ejercicio futuro.

7) El cash flow pro – forma, en este apartado el autor hace comentarios en el sentido que es un estado financiero que nos muestra el origen de los fondos que tendrá una empresa, así como las aplicaciones que se harán en dos o más períodos o ejercicios futuros; por otro lado, enfatiza que las características de este estado son: estado financiero, muestra el origen y la aplicación a largo plazo de los fondos que tendrá una empresa y la información corresponde a dos o más ejercicios futuros.

8) En lo tocante al estado de pérdidas y ganancias, que también es llamado de resultados pro – forma, es un estado financiero que muestra la utilidad o pérdida neta, así como el camino para obtenerla en un ejercicio futuro, al igual que los puntos anteriores sus características son: estado financiero, muestra la utilidad o pérdida neta y camino para obtenerla, y la información que proporciona corresponde a un ejercicio futuro.

9) Por lo que respecta al estado de situación financiera o balance pro-forma señala que es el documento que muestra la situación financiera de una empresa a una fecha fija futura, en lo referente a las características comenta que es un estado financiero; muestra el activo, pasivo y el capital contable futuro de una empresa, finalmente la información que proporciona corresponde a una fecha fija futura.

10) Finalmente el estado de origen y aplicación de recursos pro-forma; conceptualiza que es un estado financiero que nos muestra los orígenes de los recursos y la aplicación de los mismos de una empresa en un período futuro, por otro lado menciona que las características correspondientes a este apartado son: estado financiero, muestra el origen y aplicación de recursos y la información corresponde a un ejercicio futuro.

Por otro lado, las Normas de Información Financiera A – 5 emitidas por el Consejo Mexicano para la Investigación y Desarrollo de Normas de Información Financiera hacen referencia al conjunto de pronunciamientos normativos conceptuales y particulares, dichas normas regulan la información contenida en los estados financieros y sus notas; así mismo, definen que los elementos básicos que conforman los estados financieros son: 1) Balance General, 2) Estado de Resultados y Estado de Actividades, 3) Estado de Variación en el Capital Contable y 4) Estado de Flujo de Efectivo y Estado de Cambios en la Situación Financiera; lo anterior, a fin de lograr uniformidad de criterios en su elaboración, análisis e interpretación, entre los usuarios generales de la información financiera.⁸

1) Este editor menciona que el Balance General es emitido tanto por las entidades lucrativas como por las entidades que tienen propósitos no lucrativos; así mismo, señala que dicho estado financiero se encuentra estructurado con los siguientes elementos: a) activos, b) pasivos y c) capital contable o patrimonio contable.

a) Un activo es un recurso controlado por una entidad, identificado, cuantificado en términos monetarios del que se esperan fundamentalmente beneficios económicos futuros, derivado de operaciones ocurridas en el pasado, que han afectado económicamente a dicha entidad.

b) Por otro lado, un pasivo es una obligación presente de la entidad, virtualmente ineludible, identificada, cuantificada en términos monetarios y que representa una disminución futura de beneficios económicos, derivada de operaciones ocurridas en el pasado, que han afectado económicamente a dicha actividad.

c) El concepto de capital contable es el valor residual de los activos de la entidad, una vez deducidos todos sus pasivos; asimismo, hace manifestaciones en el sentido que dicho rubro es utilizado para las entidades lucrativas, mientras que el término de patrimonio contable es utilizado para las entidades con propósitos no lucrativos

2) Por lo que respecta al Estado de Resultados y Estado de Actividades es emitido por las entidades lucrativas y se encuentra integrado básicamente por las siguientes conceptualizaciones: I) ingresos, costos y gastos y II) utilidad o pérdida neta.

⁸ Consejo Mexicano para la Investigación y Desarrollo de Normas de Información Financiera A.C. – Normas de Información Financiera. – 1ª. Edición 2006. – Editorial Instituto Mexicano de Contadores Públicos A.C. – NIF A-5. – México D.F.

I) El término ingresos es el incremento de los activos o el decremento de los pasivos de una entidad, durante un período contable con un impacto favorable en la utilidad o pérdida neta o, en su caso, en el cambio neto en el patrimonio contable y, consecuentemente, en el capital ganado o patrimonio contable, respectivamente. Mientras que los costos y gastos son decrementos de los activos o incrementos de los pasivos de una entidad, durante un período contable, con la intención de generar ingresos y con un impacto desfavorable en la utilidad o pérdida neta o, en su caso, en el cambio neto en el patrimonio contable y, consecuentemente, en su capital ganado o patrimonio contable, respectivamente.

II) La utilidad neta es el valor residual de los ingresos de una entidad lucrativa, después de haber disminuido sus costos y gastos relativos reconocidos en el estado de resultados, siempre que estos últimos sean menores a dichos ingresos, durante un período contable. En caso contrario, es decir, cuando los costos y gastos sean superiores a los ingresos, la resultante es una pérdida neta.

3) Referente al Estado de Variaciones en el Capital Contable es emitido por las entidades lucrativas, y se encuentra integrado por los siguientes elementos básicos: A) movimientos de propietarios, B) creación de reservas y C) utilidad o pérdida integral.

A) Los movimientos de propietarios son cambios al capital contribuido o, en su caso, al capital ganado de una entidad, durante un período contable, derivados de las decisiones de sus propietarios, en relación con su inversión.

B) En lo que respecta la creación de reservas, estas representan una segregación de las utilidades netas acumuladas de la entidad, con fines específicos y creados por decisiones de sus propietarios.

4) Finalmente el Estado de Flujo de Efectivo y Estado de Cambios en la Situación Financiera, es emitido tanto por las entidades lucrativas, como por las que tienen propósitos no lucrativos; ambos estados se conforman por los siguientes elementos básicos: origen y aplicación de recursos.

- El origen de recursos son aumentos del efectivo, durante un período contable, provocados por la disminución de cualquier otro activo distinto al efectivo, el incremento de pasivos, o por incrementos al capital contable o patrimonio contable por parte de los propietarios o en su caso, patrocinadores de la entidad.

- Por otro lado, la aplicación de recursos son disminuciones del efectivo, durante un período contable, provocadas por el incremento de cualquier otro activo distinto al efectivo, la disminución de pasivos, o por la disposición del capital contable, por parte de los propietarios de una entidad lucrativa.

Esta norma tiene como finalidad definir los elementos básicos que conforman los estados financieros para lograr uniformidad de criterios en su elaboración, análisis e interpretación, entre los usuarios generales de la información financiera.

Aunado a lo anterior, Perdomo Moreno Abraham en su cuarta edición comenta que la planeación financiera se clasifica en: a)planeación personal, b)planeación empresarial, c)planeación patrimonial, d)planeación integral, e)planeación normativa, f)planeación estratégica, g)planeación táctica, h)planeación operativa e i) planeación de imprevistos o contingente.⁹

a) En la planeación personal, este autor hace referencia en el sentido que es un conjunto de planes que expresan los deseos, ideas y propósitos para el desarrollo familiar, social, político y profesional.

b) Por lo que respecta a la planeación empresarial, manifiesta que es un conjunto de planes que expresan la proyección del superávit de efectivo o excedentes financieros, para optimizar el patrimonio, así como la proyección total o integral de la actividad de la empresa.

c) En lo tocante a la planeación patrimonial, señala que es un conjunto de planes que expresan la proyección del superávit de efectivo, para optimizar el patrimonio de la empresa, con el mínimo de riesgos.

d) La planeación integral, especifica que es un conjunto de planes que expresan la proyección total de la actividad de la empresa, a corto, mediano y largo plazo.

e) Para la planeación normativa, manifiesta que es un conjunto de planes que expresan los valores de los integrantes de la asamblea de accionista, donde se presentan las ideas que definen la razón de la existencia de la empresa.

f) A la planeación estratégica, la define como el conjunto de planes que expresan los resultados cuantificables que espera alcanzar la empresa, así como los medios a implementar, para el logro de las metas u objetivos orientados a corto plazo.

g) A la planeación táctica, la conceptualiza como los planes que expresan los resultados cuantitativos y cualitativos que espera lograr un área funcional de la empresa, así como las actividades programadas y representadas en cifras monetarias, mismas que son indispensables para alcanzar las metas a mediano plazo.

h) La planeación operativa, la define como el conjunto de planes que expresan las metas de unidades específicas, describiendo los procedimientos que se utilizarán en los programas para alcanzar los objetivos de una empresa a corto plazo.

i) La planeación de imprevistos o contingentes, indica que es un conjunto de planes que considera la posible ocurrencia de uno o más eventos externos que modifiquen en forma importante los objetivos y estrategias de la empresa.

Sin embargo Moreno Fernández Joaquín A., comenta que el sistema presupuestario es la herramienta más importante con que cuenta la administración moderna para alcanzar los objetivos; sin embargo, para ello se tienen que utilizar algunas técnicas financieras de la planeación como son: a) presupuesto de operación, b) presupuesto de inversiones permanentes y c) presupuesto financiero.¹⁰

- a) Presupuesto de operación: es el que con más frecuencia utilizan las empresas y debe ser preparado preferentemente, tomando como base la estructura de la organización y asignando a los gerentes o directores la responsabilidad de lograr los objetivos determinados.
- b) El presupuesto de inversiones permanentes, también llamado capital, esta relacionado con la adquisición y reposición de activos fijos, este tipo de presupuesto se prepara por separado del presupuesto de operación, generalmente se encuentra regido bajo un comité de inversiones de capital distinto del comité de presupuestos.
- c) El presupuesto financiero esta relacionado con la estructura financiera de la empresa, como las necesidades de capital de trabajo, los orígenes y aplicaciones de recursos o fondos, la generación de fondos internos, incluyendo el presupuesto de caja, la composición del capital social y utilidades retenidas en el que se debe estudiar su rentabilidad.

De lo anterior se concluye con lo siguiente, para que las empresas alcancen sus metas es indispensable que realicen planes, así como contar con un administrador financiero; sin embargo, el administrador financiero debe contar con ciertas habilidades; toda vez que los resultados estarán plasmados en los estados financieros.

¹⁰ MORENO Fernández Joaquín A. – Ob. Cit.- Pág. 420.



CAPÍTULO II

LOS PRESUPUESTOS EN LA PLANEACIÓN FINANCIERA.

CAPÍTULO II

Los presupuestos en la Planeación Financiera.

La implantación de un sistema eficaz de presupuestos constituyen hoy en día una de las claves del éxito de una empresa, desde una perspectiva financiera, si no se cuenta con un sistema de presupuestos debidamente coordinado la administración tendrá sólo una idea muy vaga respecto a dónde se dirige la empresa u organismo; por lo que antes de implementar un sistema presupuestario es indispensable enunciar algunos conceptos teóricos como son: origen, evolución y etimología de los presupuestos, clases de los presupuestos, diferentes enfoques del presupuesto, propósito fundamental, clasificación genérica de los presupuestos, requisitos para la elaboración de los presupuestos, características de los presupuestos e integración del control presupuestal.

II. I Origen, evolución y etimología de los presupuestos.¹¹

II.I.I Origen.

Cárdenas y Nápoles, comenta que los presupuestos nacen debido a la necesidad de prever y controlar las actividades de una entidad.

De acuerdo a manifestaciones de este autor, los presupuestos nacieron en Inglaterra en el siglo XVI; sin embargo, dos siglos después obtuvieron más formalidad cuando el parlamento británico solicitó una estimación de las erogaciones del período siguiente y un detalle de los impuestos para cubrirlos.

II.I.II Evolución.

Por otro lado, comenta que en 1820 Francia implanta el sistema presupuestario, el cual posteriormente es adoptado por otros países europeos; mientras tanto en 1821 el Gobierno de Estados Unidos de América adopta con algunas variantes el sistema inglés. En lo tocante a México, el uso de los presupuestos data aproximadamente en el año de 1945, época en la cual se utilizaban en forma limitada y parcial.

¹¹ CÁRDENAS y Nápoles Raúl.- Presupuestos Teoría y Practica.- 1ª. Edición 2002.- Editores McGraw-Hill/Interamericana.- Pág. XIV.- México D.F.

II.I.III Etimología.

Desde el punto de vista técnico, la palabra presupuesto se deriva del francés antiguo en el cual significaba bougette, paquete o bolsa; dicha acepción intentó perfeccionarse en el sistema inglés mediante la conformación del término budget, de conocimiento común, el que recibe en nuestro idioma la denominación de presupuesto.

En suma, los presupuestos siempre han existido en la mente de la persona, este hecho es confirmado a través de diferentes épocas y países.

II. II Clases de presupuesto.

Cárdenas y Nápoles, argumenta que el sistema presupuestario es la herramienta más importante con que cuenta la administración moderna para alcanzar sus objetivos. Por otro lado, dicho autor comenta que para un eficaz sistema presupuestario se deben aplicar algunas técnicas financieras como son: a) presupuesto de operación, b) presupuesto financiero, c) presupuesto de inversiones permanentes, d) presupuesto base cero y e) presupuesto maestro.¹²

- a) El presupuesto de operación permite cumplir los planes a largo plazo, dentro del conjunto de objetivos de operación del próximo período contable, es importante mencionar que este tipo de presupuesto es el que con más frecuencia utilizan las empresas; por otro lado, debe ser preparado con base en la estructura de la organización, involucrando y responsabilizando a los gerentes o encargados del área en la consecución de los objetivos planteados, en él mismo se presupuestan las ventas, compras, costos y gastos hasta llegar a las posibles utilidades futuras. Es decir, en una organización funcional, una persona será la responsable de elaborar el presupuesto de ventas, otra de la producción, otra más de las compras, etc..
- b) El presupuesto financiero es una herramienta mediante la cual se planea la estructura financiera de la empresa; es decir, la mezcla o combinación óptima de créditos de terceros y capital propio de accionistas, bajo la premisa de establecer lo que se puede funcionar en la empresa, de acuerdo con las siguientes necesidades:

¹² CÁRDENAS y Nápoles Raúl.-Ob. Cit.- pág. 9.

- Capital de trabajo
 - Origen y aplicación de fondos
 - Flujos de caja y necesidades de nuevos créditos a corto, mediano y largo plazos.
 - Amortización parcial o total de los créditos bancarios.
 - Nuevas aportaciones de capital.
- c) El presupuesto de inversiones permanentes: en esta etapa el resultado del presupuesto de inversiones permanentes se incorpora el presupuesto financiero y de operación, justificando las inversiones con un análisis y evaluación de proyectos de inversión. Ésta herramienta constituye una parte del presupuesto maestro, toda vez que incluye todos los proyectos de inversión. Por otro lado, este tipo de presupuesto es cada vez más usado en las empresas, en virtud que se basa en decisiones con efecto a largo plazo y cubre generalmente períodos de cinco a diez años, cuyo objetivo consiste en adquirir partidas de activos fijos en el período.
- d) El presupuesto base cero: este punto consiste en reevaluar cada uno de los programas y gastos, partiendo siempre de cero; es decir, se elabora como si fuera la primera operación de la compañía, se evalúa y justifica el monto y necesidad de cada renglón del mismo. En este tipo de presupuesto se olvida del pasado para planear con plena conciencia el futuro, dentro del presupuesto base cero se elabora un paquete de decisión formado por estudios de costo – beneficio, al cual se les asignan los recursos disponibles. Estos paquetes se clasifican en orden de importancia y en forma descendente, para así tomar las decisiones que permitan a la administración jerarquizar las actividades y decidir su aprobación, de acuerdo con los recursos disponibles y con base en los diferentes niveles de actividad y costo.
- e) El presupuesto maestro cubre proyecciones de un trimestre o semestre del siguiente período, generalmente cubre un período de doce meses, con base en el ejercicio o el año calendario de la empresa, el presupuesto maestro también es denominado presupuesto continuó, debido a que es sometido a un proceso de actualización, por lo tanto sus cifras deben ser flexibles. En México, el presupuesto maestro debe cubrir un período de hasta cinco años, en que se incluyan las metas representadas en utilidades de largo plazo, nuevas líneas de productos y expansiones proyectadas de bienes de capital.

Sin embargo, Castelán García Beatriz argumenta que el presupuesto puede ser de diferentes tipos, conforme a la estructura organizacional de la empresa, mismo que a continuación se detallan: 1) presupuestos operacionales, 2) presupuestos orgánicos y 3) presupuestos por proyectos.¹³

1. Los presupuestos operacionales son establecidos generalmente en relación a los centros de responsabilidad funcional del departamento de ventas, producción y mercadotecnia (ver anexo No. I).
2. Los presupuestos orgánicos son aquellos que se encuentran relacionados a los centros de responsabilidad divisional (ver anexo No. II).
3. Los presupuestos por proyectos se establecen en referencia a tareas o grupos.

II. III Diferentes enfoques del presupuesto.

Gómez Ceja Guillermo, manifiesta que la presupuestación es la formulación de planes para un período futuro, expresado en términos numéricos "financieros (por ejemplo los presupuestos de ingresos, de capital) o no financieros (presupuestos de horas, de mano de obra directa, materiales, volumen físico de ventas o unidades de producción)."¹⁴

Por otro lado, Cárdenas y Nápoles Raúl dice que el sistema presupuestario es un instrumento de gestión para obtener el más productivo uso de los recursos financieros, materiales y humanos; así mismo, este autor señala que el presupuesto municipal es el dinero que se necesita para ejecutar los programas de bienestar y mejoramiento del municipio.¹⁵

Perdomo Moreno Abraham, indica que el presupuesto es un conjunto de estimaciones programadas de las condiciones de operación y resultados que prevalecerán en el futuro dentro de un organismo social, público, privado o mixto.¹⁶

¹³ CASTELÁN García Beatriz.- Planeación Estratégica y Control de Gestión. - 1ª. Edición 1982.- Ediciones Contables y Administrativas S.A.- Pág. 49.- México D.F.

¹⁴ GÓMEZ Ceja Guillermo.- Planeación y Organización de Empresas.- 3ª. Reimpresión 1983.-Editorial Edicol S.A.- Pág.55.- México D.F.

¹⁵ CÁRDENAS y Nápoles Raúl.- Ob. Cit.- Pág. 2.-

¹⁶ PERDOMO Moreno Abraham.- Ob. Cit.- Pág. 65.

Johnson Robert W., argumenta que el presupuesto no es otra cosa que un plan por escrito expresado en términos de unidades, de dinero, o ambos aspectos; así mismo, este autor manifiesta que es un modelo que presenta el efecto de varios niveles de actividad, sobre los costos, ingresos y flujos de efectivo (resultados).¹⁷

Castelán García Beatriz, comenta que el presupuesto es un plan que nos muestra cómo los recursos van a ser obtenidos y empleados, en un cierto intervalo de tiempo; sin embargo, hace referencia en el sentido que no debe limitarse su uso, así mismo señala que es ampliamente aplicable a cualquier organización.¹⁸

Del análisis efectuado a los diferentes enfoques del presupuesto se concluye con el siguiente comentario, el presupuesto es un instrumento en el cual se plasman en términos cuantitativos y cualitativos de una acción hacia el futuro de una empresa u organismo gubernamental.

II. IV Propósito fundamental del presupuesto.

Cárdenas y Nápoles Raúl, comenta que el propósito de los presupuestos comprende seis etapas de: 1) previsión, 2) planeación, 3) organización, 4) coordinación e integración, 5) dirección y 6) control.¹⁹

- 1) La fase de la previsión consiste en estimar todos los elementos necesarios para la elaboración y ejecución del presupuesto, dentro de esta etapa encontramos a la predictibilidad, determinación cuantitativa y objetivo.
- 2) Por otro lado, la etapa de planeación sistematiza todas las actividades de la empresa, atendiendo a los objetivos y a la organización de la misma, con el objeto de establecer metas alcanzables; así mismo, este autor manifiesta que por cada área de responsabilidad se destaca entre otros puntos los siguientes: Costeabilidad, Flexibilidad, Unidad, Confianza, Participación, Oportunidad y Contabilidad.
- 3) Respecto a la organización, este punto se refiere a establecer la estructura técnica y humana, sus relaciones entre los distintos niveles y actividades, para lograr la máxima eficiencia de acuerdo con los planes elaborados por la dirección general; esta etapa comprende el orden y la comunicación.

¹⁷ JOHNSON Robert W.- Ob. Cit.-Pág. 118.

¹⁸ CASTELÁN García Beatriz.- Ob. Cit.-Pág. 48.

¹⁹ CÁRDENAS y Nápoles Raúl.- Ob. Cit.-Pág. 3.

- 4) La coordinación e integración, determina la forma en que deben desarrollarse armónicamente todas las actividades de la empresa para que exista equilibrio entre ellas, así como en los departamentos.
- 5) La etapa de dirección, consiste en ejecutar los planes y la supervisión de acuerdo con los lineamientos establecidos; en esta fase destaca la autoridad.
- 6) En el control, esta fase establece formas y registros que permiten comparar el presupuesto con los resultados reales, en base al análisis de diferencias, la toma de decisiones será el objeto final de la implantación de la técnica presupuestal; esta etapa comprende puntos como el reconocimiento, excepción, normas y conciencia de costos.

Sin embargo, Johnson Robert W. señala que el objetivo básico del presupuesto a largo plazo obedece al efecto de varios planes alternos sobre las necesidades financieras. Básicamente la planeación a largo plazo implica hacer estimaciones de una serie de balances generales futuros para ver que necesidades financieras quedan sin satisfacer, además de la deuda planeada a corto plazo, la retención de utilidades esperadas y el pasivo existente a corto plazo.²⁰

Por otro lado, Gómez Ceja Guillermo indica que el propósito fundamental de un presupuesto es coordinar las actividades de las diversas unidades administrativas que intervienen en un proyecto, así como ayuda a que la administración ejerza el control sobre las diversas partes del programa y descubrir cuál es el camino más productivo por el que puedan encauzarse los esfuerzos del programa.²¹

Del análisis efectuado al propósito fundamental de los presupuestos se concluye con lo siguiente: que la presentación de los planes expresados en forma cuantitativa es un método que permite al administrador ver claramente qué capital será requerido "por quién y en que área", así como el costo, ingreso o unidades que involucran sus planes; apegándose a su normatividad establecida para el ejercicio del gasto, con el único objetivo de alcanzar las metas programadas.

²⁰ JOHNSON Robert W.- Ob. Cit.-Pág. 119.

²¹ GÓMEZ Ceja Guillermo.- Ob. Cit.-Pág.55.

II.V Clasificación genérica de los presupuestos.

Gómez Ceja Guillermo, expone una clasificación de acuerdo con sus aspectos sobresalientes: 1) por el tipo de empresa, 2) por su contenido, 3) por su forma, 4) por su duración, 5) por su evaluación, 6) por su reflejo en los estados financieros y 7) por sus fines.²²

1.- Por el tipo de empresa se dividen en: a)públicos y b)privados.

- a) Los presupuestos públicos son utilizados por los tres Ordenes de Gobierno (Federal, Estatal y Municipal), en los presupuestos públicos el Gobierno realiza una estimación en los gastos originados por la atención de las necesidades de los gobernados y después planea la forma de cubrirlos mediante la recaudación de impuestos, contribuciones, servicios, emisión de papel moneda, empréstitos, etcétera).
- b) Mientras que los privados son utilizados por las empresas privadas, las cuáles deben estimar sus ingresos para que sobre esta base estimen sus gastos; es decir, la distribución y aplicación de sus ingresos.

2.- Por su contenido se clasifican en: a)principales y b)auxiliares.

- a) Principales: en este rubro se resumen los presupuestos de los departamentos o áreas en una empresa.
- b) En los presupuestos auxiliares se analizan las operaciones de los departamentos o áreas de una organización.

3.- Por su forma se desglosan en: a)flexibles y b)fijos.

- a) Flexibles: estos presupuestos consideran anticipadamente las variaciones que pudiesen ocurrir y permiten cierta elasticidad por posibles cambios o fluctuaciones propias, lógicas, o necesarias.
- b) Fijos: son los presupuestos que permanecen invariables durante la vigencia del período presupuestario. Así mismo, hace referencia que la razonable exactitud con que se han formulado obliga a la empresa a aplicarlos en forma inflexible a sus operaciones, tratando de apegarse lo mejor posible a su contenido.

²² GÓMEZ Ceja Guillermo.- Ob. Cit.-Pág.60.

4.- Por su duración se encuentran integrados por presupuestos: a)corto plazo y b)largo plazo.

La determinación del lapso que abarcarán los presupuestos dependerá del tipo de operaciones que realice la empresa, y de la mayor o menor exactitud y detalle que se desee, ya que a más tiempo corresponderá una menor precisión y análisis. Así pues, puede haber presupuestos cortos y largos.

- a) Los presupuestos cortos se refieren a períodos de 3, 6 o 12 meses
- b) Por lo que respecta a los presupuestos largos son para períodos de más de un año.

Es importante mencionar que ambos tipos de presupuestos son útiles en las empresas, toda vez que permite a los directivos tener una perspectiva de los planes del negocio para un período.

5.- Por su evaluación se desglosa en: a)estimados y b)estándar.

- a) Estimados: son los presupuestos que se formulan sobre bases empíricas; sus cifras numéricas, por ser determinadas sobre experiencias anteriores, representan tan sólo la probabilidad más o menos razonable de que efectivamente suceda lo que se ha planeado.
- b) Estándar: en este tipo de presupuesto se eliminan posibles errores y sus cifras representan los resultados que se deben obtener.

6.- Por su reflejo en los estados financieros son: a) de situación financiera, b) de resultados y c) de costos.

- a) De situación financiera: estos puntos son reconocidos en el estado de situación financiera presupuestado.
- b) De resultados: en este apartado se presentan las posibles utilidades a obtener en un período.
- c) De costos: este presupuesto presenta el costo de producción analizado con base en los elementos que los caracterizan.

7.- Por sus fines se clasifican en: a) promoción, b) aplicación y c) por programas.

- a)- De promoción: son proyectos financieros que estiman los ingresos y los egresos.
- b)- De aplicación: su objetivo es el de solicitar líneas de crédito y realizar pronósticos de distribución de recursos.
- c)- Por programas: son utilizados por el Gobierno para representar el gasto en relación con un objetivo o acción que se pretende realizar; este programa es una de las innovaciones en la planeación administrativa para la ponderación y valoración de programas optativos, toda vez que son de vital importancia en el desarrollo y establecimiento de políticas presupuestales modernas.

Sin embargo, Perdomo Moreno Abraham clasifica a los presupuestos de manera enunciativa más no limitativa, bajo los siguientes contextos:²³

- Por el tipo de empresa: Públicos, Privados y Mixtos.
- Por su contenido: Principales y Auxiliares.
- Por su duración: Cortos, Medianos y Largos.
- Por la técnica de valuación: Estimados y Estándar.
- Por el sistema de costos: Absorbentes y Marginales.
- Por su forma: Flexibles y Fijos.
- Por su reflejo en los estados financieros: De posición financiera, Resultados, Origen y Aplicación de Recursos y de Costos.
- Por las finalidades que pretende: por Programas, de Promoción, Aplicación y Fusión.
- Por empresa matriz y sucursales: Casa Matriz, Sucursales y Consolidados.
- Por base cero: Base Cero Absoluto, Base Cero por Medio de Paquetes de Decisión.
- Por su formulación: Previos, Definitivos y Maestros o Tipo.
- Por su aspecto formal: Conceptos y Cifras.
- Por su aspecto material: Encabezado, Cuerpo y Pie.
- Por la moneda: Moneda Nacional y Moneda Extranjera.

La clasificación descrita anteriormente, es esencial tanto en el ámbito empresarial como en el gubernamental, en razón de que el primero busca obtener utilidades, mientras que en el segundo su objetivo es de carácter social; a continuación se comenta cada uno de los puntos:

²³ PERDOMO Moreno Abraham .- Ob. Cit.- Pág. 69.

1.- Los presupuestos públicos son aquellos que preparan, emiten y utilizan los Gobiernos Federal, Estatal y Municipal, en este tipo de presupuestos primero se estiman los gastos y después planean la forma en que deberán cubrirlo, su objetivo fundamental es la prestación de servicios a la sociedad; es importante mencionar que las entidades gubernamentales no deben tener como fin la obtención de utilidades, sino lograr la estabilidad del país. Por otro lado, los presupuestos privados son aquellos en donde las empresas deben estimar primero sus ingresos, para determinar la distribución y aplicación de los recursos, con el fin de lograr utilidades; y por lo que respecta al presupuesto mixto, son aquellos que permiten, emiten y utilizan las empresas, cuyo objetivo natural es tanto la prestación de servicios a la colectividad como a la obtención de utilidades.

2.-El presupuesto principal, también llamado básico, es aquel que se presenta en forma concreta y global, por lo que respecta al presupuesto auxiliar es aquel que se presenta en forma analítica y detallada; es decir, en forma pormenorizada por cada departamento, sección o parte de la empresa.

3.- Los presupuestos cortos son aquellos que se diseñan para uno, dos o tres meses futuros, y en lo tocante al presupuesto mediano es aquel que se confecciona de cuatro a ocho meses futuros, finalmente el presupuesto largo es aquel que se diseña para doce meses.

4.- El presupuesto estimado es el que se forma sobre bases empíricas, con la intención de pronosticar cifras reales, por otro lado el presupuesto estándar se diseña sobre bases científicas y normales, es importante mencionar en esta etapa que sin planes el estándar o medida de desempeño de una compañía casi automáticamente tendría que basarse en los estándares históricos, por lo tanto los planes proporcionan estándares razonables los cuáles nos permiten medir nuestro desempeño.

5.- El presupuesto absorbente es aquel que se confecciona en empresas que tienen establecido el sistema de costos absorbentes (material directo, salarios directos y cargos fijos y variables de producción), mientras que el presupuesto marginal es aquel que se confecciona en empresas que tiene costos marginales, es decir, sus costos de producción se integran por materiales variables, salarios variables y cargos variables de producción.

6.- Los presupuestos flexibles son aquellos que durante su vigencia pueden variar en conceptos y en cifras, de acuerdo a las circunstancias que generalmente están previstas; mientras que el presupuesto fijo es aquel que en su vigencia no sufre modificaciones ni en cifras ni en conceptos.

7.- El presupuesto de posición financiera es aquel que muestra la situación financiera de la empresa a una fecha futura, como por ejemplo el presupuesto del balance general; mientras que el presupuesto de resultados son los que muestran la utilidad o pérdida del ejercicio futuro de una empresa, así como las causas que la originan; por lo que respecta al presupuesto de origen y aplicación de recursos es aquel que muestra el origen y aplicación futura del capital de trabajo de una empresa; finalmente el presupuesto de costo es aquel que muestra el costo total futuro, es decir el costo de producción, distribución, adiciones futuras que se realicen de un ejercicio dentro de una empresa.

8.- El presupuesto por programas es aquel cuyas cifras expresan la erogación en relación a los objetivos naturales y principales de la empresa para uno o más ejercicios futuros, previendo, planeando y controlando el costo de las actividades a realizar; referente al presupuesto de promoción es aquel que se presenta para uno o más ejercicios futuros, este tipo de presupuestos se destinan específicamente a planes financieros, de expansión, de promoción; el presupuesto de aplicación es aquel que muestra el origen y la aplicación futura de las inversiones, aportaciones de propietarios, créditos o préstamos bancarios o personales; finalmente el presupuesto de fusión son aquellos que muestran el resultado futuro de la unión de dos o más empresas.

9.- El presupuesto casa matriz es aquel que muestra los conceptos y las cifras que prevalecerán en el futuro de la empresa principal o casa matriz; referente al presupuesto de sucursales son los que muestran conceptos y cifras que prevalecerán en el futuro de las empresas secundarias o sucursales; por lo que respecta al presupuesto consolidado es aquel que muestra conceptos y cifras futuras que resulten de la unión de presupuestos de la casa matriz y sucursales.

10.-El presupuesto base cero absoluto, también conocido como integral, es aquel que se diseña sin tomar en cuenta conceptos y cifras históricas; por otro lado, los presupuestos base cero por medio de paquetes de decisión, son aquellos que se revalúan cada año todos los costos, gastos, inversiones y programas de una empresa, describiendo e identificando para el futuro, actividades específicas, de tal manera que puedan evaluarse, jerarquizarse y decidirse.

11.- Los presupuestos previos son aquellos que a manera de proyectos, se formulan previamente a los presupuestos definitivos; mientras que el presupuesto definitivo es aquel en el que definitivamente serán los que prevalecerán en el futuro; por lo que se refiere a los presupuestos maestros son aquellos que sirven de base para el diseño de todos los presupuestos, tomando en consideración las circunstancias que las rodean.

12.- En el aspecto formal, todos los presupuestos están integrados por dos elementos, los conceptos y cifras.

13.- Por lo que se refiere al encabezado, cuerpo y pie en presupuestos, todos los presupuestos tienen tres partes bien definidas, en el encabezado se establece el nombre de la empresa, nombre del presupuesto de que se trate y la fecha o ejercicio futuro; en el cuerpo, se registran conceptos e importes, finalmente en el pie se anotan los nombres y firmas de quien formula, aprueba, revisa.

14.- Los presupuestos en moneda nacional, son aquellos que se formulan con base en la moneda mexicana y por lo que respecta al presupuesto en moneda extranjera son aquellos que se formulan con base en alguna moneda extranjera, por ejemplo, presupuestos en dólares, presupuesto en marcos alemanes.

En este apartado se resume manifestando que a través del presupuesto se prevén las contingencias y cambios que puedan deparar en el futuro, para ello se deben establecer las medidas necesarias para afrontarlas; ejemplificando, un organismo gubernamental o empresarial formulará el presupuesto de acuerdo a sus necesidades, es decir de acuerdo a su plan de operaciones (penetración en el mercado, crecimiento del mercado, planeación de las ventas), plan de inversiones (planeación del capital de trabajo, políticas de crédito, financiamiento a clientes, políticas de compras, crédito de los proveedores), planeación estratégica (identificación de los objetivos y estrategias actuales). Lo antes descrito mantiene a la entidad gubernamental o empresarial con una mentalidad de futuro lo que hace tener una visión de porvenir.

II. VI Requisitos para la elaboración del presupuesto.

Del Río González, argumenta lo siguiente: para que un presupuesto se cumpla en forma adecuada con las funciones que de él se esperan, es indispensable basarlo en determinadas condiciones que obligatoriamente deben observarse en su estructuración, como son: a) conocimiento de la empresa, b) exposición del plan o política c) coordinación para la ejecución del plan o política, d) fijación del período presupuestal, e) dirección y vigilancia, y f) apoyo directivo.²⁴

a) Conocimiento de la empresa: esta etapa señala que los presupuestos van siempre ligados al tipo de empresa, a sus objetivos, a su organización, y a sus necesidades; su contenido y forma varían de una entidad a otra, por lo cual es indispensable el conocimiento amplio de la empresa, objetivos y necesidades en

²⁴ Del Río González Cristóbal.- El Presupuesto.- 2ª. Reimpresión 1997.- Editorial Ecafsa.- Pág. 1.-México D.F.

que se hayan de aplicar; su preparación se basa en el principio de que todas las operaciones de la entidad están íntimamente relacionadas entre sí, de suerte que si una determinada parte del plan pudiera ser tomada como punto de partida, el resto del mismo podría ser establecido con un grado razonable de seguridad y certeza, permitiendo a la gerencia tomar decisiones adecuadas.

b) Exposición del plan o política: en esta fase el conocimiento de los directivos de la compañía, en cuanto al objetivo que se busca con la implantación del presupuesto, deberán exponer en forma clara y concreta por medio de manuales o instructivos, cuyo propósito será la de uniformar el trabajo y coordinar las funciones de las personas encargadas de la preparación y ejecución del presupuesto, para ello se deben definir responsabilidades y los límites de autoridad en cada uno de ellos, así como evitar que se tomen opiniones particulares sin previa consulta.

c) Por otro lado, dentro de la coordinación para la ejecución del plan o política, la sincronización de las diferentes actividades se hará elaborando una programación, en el que se precisen las fechas en que cada departamento deberá tener disponible la información necesaria, como son en informes y estudios necesarios, para que las demás áreas puedan desarrollar sus estimaciones. De ahí la necesidad de determinar el campo de acción de cada uno, su autoridad, responsabilidad y jerarquía.

d) En la fijación del período presupuestal, la determinación de este período opera en función de diversos factores, tales como: estabilidad o inestabilidad de las operaciones de la empresa, el período del proceso productivo, las tendencias del mercado, ventas de temporada, etc. Ejemplificando en esta etapa, una empresa que establece en sus operaciones, le será más fácil hacer sus presupuestos por períodos más largos que otra que no lo sea; por otro lado, este autor dice que otros factores que influyen en la fijación del período presupuestal, son por ejemplo las "inversiones a más de un año" y los financiamientos, pueden estimarse para lapsos mayores que las partidas de operación.

e) Dirección y vigilancia: en este punto se establece que una vez aprobado el plan, cada uno de los departamentos recibirá la delegación de elaborar los presupuestos que les correspondan, con las instrucciones o recomendaciones que ayudarán a los jefes a poner en práctica dichos planes; el siguiente paso será hacer un estudio minucioso de las diferencias que surjan de la comparación de los datos reales con los predeterminados, finalmente revisar periódicamente las estimaciones.

f) Apoyo directivo: esta etapa comprende que la voluntad en la implantación del presupuesto por parte de los directivos y su equipo, es indispensable para su buena realización y desarrollo, lo cual da al presupuesto un uso no solamente de carácter informativo, sino que lo convierte en un plan de acción operativa.

Mientras tanto Martínez Cabañas Gustavo, considera en su libro la Administración Estatal y Municipal de México, que la metodología previa al objetivo de la operatividad del presupuesto municipal se establece en una serie de pasos ininterrumpidos y sistemáticos, donde la clave del éxito es su implementación consensuada y la utilización de diversas metodologías complementarias, ya que por tratarse de un instrumento de registro y proyección administrativa, está lógicamente afectado por las dimensiones políticas; es decir, social, complejo y contradictorio.²⁵

Sin embargo, para que exista una adecuada transparencia en la gestión municipal es importante que participen los integrantes del cabildo, con la finalidad que emitan observaciones y presenten sugerencias para eficientar la actividad; por otro lado, permita alcanzar un mínimo de tiempo con un máximo de resultados para sistematizar en el futuro un proceso más libre; finalmente consideró importante que durante el proceso presupuestario es necesario disponer de un conjunto de técnicas y metodologías que brinden un apoyo concreto a dicho proceso; esto es, dar capacitación e información al personal operativo, establecer un espacio de retroalimentación con los directores y presidente municipal, así como poner en marcha los procedimientos establecidos en los manuales.

Después de analizar los requisitos para la elaboración del presupuesto concluyo con lo siguiente, primeramente se debe tener conocimiento de la entidad, sin embargo para que se tenga tal efecto debe existir vinculación entre las direcciones y jefaturas; en segundo término identificar las alternativas y capacidad para reconocerlas; como tercer paso se debe conocer el proceso de las decisiones; seguidamente contar con un manual de organización y de procedimientos de tal manera que permita establecer la secuencia de las actividades; elaborar un cronograma de actividades para ejecutar las actividades; emitir reportes periódicos durante y al término de las actividades; verificar que los planes presupuestados se cumplan o se superen para ello es necesario realizar una revisión de los resultados obtenidos en los rubros de inversiones, ingresos, rendimiento; distinguir entre una buena decisión y un buen resultado; por otro lado, respecto a la operatividad del presupuesto municipal concluyo argumentando que es un instrumento presupuestario que obedece a los compromisos sociales y políticos.

²⁵ MARTÍNEZ Cabañas Gustavo.- La Administración Estatal y Municipal de México.-2ª. Edición 1992.- Ediciones Instituto Nacional de la Administración Pública.- Pág. 144.- México D.F.

II. VII Características de los presupuestos.

Del Río González Cristóbal, hace manifestaciones en el sentido que en los presupuestos se distinguen los siguientes puntos: 1) formulación, 2) presentación y 3) aplicación.²⁶

1) La formulación de un presupuesto debe ir en función directa con las características de la empresa, debiendo adaptarse a las finalidades de la misma en todos y cada uno de sus aspectos; así mismo, hace referencia que el presupuesto no es sólo una simple estimación, su implantación requiere de un estudio minucioso, sobre bases de las operaciones pasadas de una compañía u organismo público. Por otro lado, señala que los aspectos recomendables para el mejor funcionamiento del presupuesto son los siguientes:

- a. Seccionar en varias partes el presupuesto, de tal forma que cada área de responsabilidad deba ser controlada por un presupuesto específico.
- b. Los presupuestos deben operar dentro de un mecanismo contable, para que sean fácilmente comprobables, con el fin de compararlos con lo operado; analizar las variaciones o desviaciones y corregirlas en su caso.
- c. No dejar oportunidad a malas interpretaciones o discusiones.
- d. Elaborar los presupuestos en condiciones de poder ser alcanzables.

2) De acuerdo con las normas contables y económicas, los presupuestos de presentación, que se utilizan como herramienta de la Administración (Pública o Privada) tienen como requisito de presentación indispensable el ir de acuerdo con las Normas Contables y Económicas (período, mercado, oferta y demanda, ciclo económico, etc.) y de acuerdo con la estructuración contable.

3) Las constantes fluctuaciones del mercado y la fuerte presión a que actualmente se ven sometidas las empresas, debido a la competencia, obligan a los inversionistas o directores a efectuar considerables cambios en sus planes, en plazos relativamente breves, de ahí que sea preciso que los presupuestos sean aplicados con elasticidad y criterio, debiendo éstos aceptar cambios en el mismo sentido en que varíen las ventas, la producción, las necesidades, el ciclo económico, etc.

²⁶ Del Río González Cristóbal.- Ob. Cit.- Pág. 16.

Por otro lado, Perdomo Moreno Abraham señala que las características de los presupuestos financieros son: a) Método de planeación financiera, b) Conjunto de estimaciones programadas, c) Basadas sobre bases estadísticas, d) De condiciones de operación y resultados financieros a obtener, e) En ejercicio o períodos futuros y f) Dentro de una empresa pública, privada, social o mixta.²⁷

En términos generales, la implantación de un sistema eficaz de presupuestos constituye hoy en día una de las claves del éxito de una empresa; desde una perspectiva financiera, si no se cuenta con un sistema de presupuestos debidamente coordinado, la administración tendrá sólo una idea muy vaga respecto a dónde se dirige una empresa, organismo gubernamental federal, estatal o municipal; Sin embargo, para que éstos alcancen su finalidad se requiere de la aplicación de una serie de procedimientos que van desde la adaptación a la empresa, planeación, programación, presupuestación y ejecución.

II. VIII Principios presupuestales.

Perdomo Moreno Abraham, de acuerdo a manifestaciones vertidas por este autor, los presupuestos se preparan para cumplirse y para que estos alcancen su objetivo se requiere de la aplicación de una serie de principios presupuestales, como los que a continuación se detallan: a)objetivos, b)objetividad, c)confianza, d)organización, e)reconocimiento, f)participación, g)oportunidad, h) flexibilidad, i)contabilidad, j)excepción, k)variación, l)autoridad, m)conciencia y n) normas.²⁸

a) El principio de los objetivos, señala que las metas fijadas por la empresa se encuentran incorporadas dentro del presupuesto, es decir no sería posible un presupuesto sin las metas a alcanzar por la empresa.

b) En lo referente al principio de la objetividad, esta etapa establece que todos los cambios y estimaciones, así como las condiciones en que se va a desarrollar el presupuesto, debe ser lo más objetivo posible, es decir lo más racional.

c) Por otro lado el principio de la confianza, hace hincapié en que a todos los factores incorporados al presupuesto se les tenga confianza en el sentido de que los mismos han de determinarse conforme al principio anterior.

²⁷ PERDOMO Moreno Abraham.- Ob. Cit.- Pág. 65.

²⁸ PERDOMO Moreno Abraham.- Ob. Cit.- Pág. 66.

d) El principio de la organización, este principio hace énfasis en que la aplicación del presupuesto se efectuará en la empresa cuya organización tenga un alto nivel de eficiencia; es decir, que las actividades estén en concordancia con las operaciones que se desarrollan.

e) Referente al principio del reconocimiento, indica que a todos aquellos que hayan alcanzado o superado las metas señaladas en el presupuesto, se les debe de otorgar un reconocimiento público dentro de la organización.

f) Por lo que respecta al principio de la participación, este principio especifica que todos los integrantes de una empresa deben participar en la etapa de elaboración del presupuesto.

g) En el principio de la oportunidad, los presupuestos para que sean eficaces necesitan ser oportunos; es decir, deben estar concluidos antes de que se inicie el período presupuestal.

h) El principio de la flexibilidad, se refiere a que los presupuestos deben de estar en condiciones de considerar las modificaciones que se presenten en el transcurso del período presupuestal derivado de las circunstancias.

i) Principio de la contabilidad, para que un presupuesto sea eficaz, se requiere que la contabilidad general tenga propósitos comunes con el presupuesto; es decir, se necesita que la estructura contable esté estrechamente ligada a la técnica presupuestal.

j) El principio de las excepciones, establece que a los funcionarios y ejecutivos de una empresa no deben exigírseles el conocimiento de cómo se realizan la totalidad de las operaciones.

k) En el principio de las variaciones determina que todas las desviaciones que se presenten deben de ser cuidadosamente analizadas, con el fin de conocer las razones que la provocaron.

l) Principio de autoridad, en este principio se deben señalar quienes poseen autoridad para decidir, es decir se señalan a los responsables dentro de cada área de actividad de la empresa.

m) En el principio de conciencia, hace énfasis sobre las investigaciones que se han llevado a cabo en el campo de la psicología sobre la conducta del individuo.

n) El principio de normas, este principio nos indica que una norma aceptada permite a los subordinados actuar dentro de los límites que dicha norma señala.

II. IX Integración del control presupuestal.

Cárdenas y Nápoles, señala que el control presupuestal es un instrumento elaborado con datos estimados y pronósticos que deben ser utilizados por las empresas para dirigir todas sus operaciones, cuyos contenidos se comparan contra los datos reales del mismo período.²⁹

Tanto en el sector empresarial como en el gubernamental la responsabilidad, preparación, manejo y administración recae en un director o jefe de presupuestos, dichos responsables deberán tener conocimientos generales sobre la empresa o la dependencia gubernamental; así como contar con un amplio conocimiento en el campo de la contaduría o la administración; sin embargo para cumplir con su cometido deben realizar las siguientes funciones:

- Fijar el período presupuestal.
- Formular el presupuesto general.
- Coordinar los presupuestos parciales.
- Aprobar los diseños de presentación.
- Elaborar manuales e instructivos.
- Preparar los informes mensuales, con comparaciones entre lo real y lo presupuestado.
- Analizar las variaciones y su correspondiente justificación.
- En su caso modificar las cifras del presupuesto.

No obstante, en el ámbito federal el proyecto del Presupuesto de Egresos de la Federación se encuentra fundamentado en el capítulo II, artículo 19, de la Ley de Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público Federal, la cual señala que dicho proyecto se integrará con los siguientes documentos.³⁰

²⁹ CÁRDENAS y Nápoles Raúl.- Ob. Cit.- Pág. 6.

³⁰ CONGRESO DE LA UNIÓN.- Ley de Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público Federal.- publicada en el Diario Oficial de la Federación de fecha 31 de diciembre 1976.

I) Descripción clara de los programas que sean la base del proyecto, en los que se señalen objetivos, metas y unidades responsables de su ejecución, así como una estimación por programa.

II) Explicación y comentarios de los principales programas y en especial de aquellos que abarquen dos o más ejercicios fiscales.

III) Estimación de ingresos y proposición de gastos del ejercicio fiscal para el que se propone, con la indicación del empleo que se hará de ellos.

IV) Ingresos y gastos reales del último ejercicio fiscal.

V) Estimación de los ingresos y gastos del ejercicio en curso.

VI) Situación de la deuda pública al fin del último ejercicio fiscal y estimación de la que se tendrá al fin de los ejercicios fiscales en curso e inmediato siguiente.

VII) Situación de la tesorería al fin del último ejercicio fiscal y estimación de la que se tendrá al fin de los ejercicios fiscales en cursos e inmediato siguiente.

VIII) Comentarios sobre las condiciones económicas, financieras y hacendarías actuales y las que se prevén para el futuro.

Referente al ámbito Estatal, su marco normativo se encuentra establecido en el artículo 341, libro cuarto "Presupuesto, Gasto, Contabilidad y Deuda Pública", título primero "del Presupuesto y el Gasto Público", capítulo II, apartado de los Presupuestos de Egresos, del Código de la Hacienda Pública para el Estado de Chiapas; publicado en el Periódico Oficial No. 267, Decreto No. 240, de fecha 05 de noviembre del 2004, mismo que indica que el proyecto de presupuesto de egresos se estructurará de la forma siguiente:³¹

- Descripción clara de las funciones, subfunciones, programas sectoriales y especiales que sean la base en los que se señalen objetivos, indicadores, metas y resultados de las unidades responsables de su ejecución, así como su costo estimado.

³¹ CONGRESO DEL ESTADO DE CHIAPAS.- Código de la Hacienda Pública para el Estado de Chiapas.- publicada en el Periódico Oficial No. 267 de fecha 05 de noviembre 2004.

- Explicación y comentarios de los principales programas y proyectos en especial, de aquellos que abarquen dos o más ejercicios fiscales.
- Estimación de ingresos y uso de los recursos del ejercicio fiscal para el que se propone, con la indicación del empleo que se hará de ellos.
- Ingresos y gastos reales del ejercicio fiscal anterior.
- Estimación de los ingresos y gastos del ejercicio fiscal en curso.
- Situación de la deuda pública actual y estimación de la que se tendrá al final del ejercicio fiscal en curso e inmediato siguiente.
- Solicitud de endeudamiento neto para el ejercicio fiscal siguiente y el programa financiero respectivo.
- Situación financiera del estado.
- Comentarios sobre las condiciones económicas, financieras y hacendarías actuales y las que prevean para el futuro.

En lo que se refiere al ámbito Municipal, la Ley de Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público Municipal del Estado de Chiapas en su artículo 9, capítulo II, apartado presupuesto de egresos, señala que el Ayuntamiento Municipal al integrar el proyecto de presupuesto de egresos para su financiamiento se basara en el total de ingresos del Fondo General de Participaciones, Fondo de Fomento Municipal, Tenencias, Impuestos a la Propiedad Inmobiliaria, Impuestos Especiales e Ingresos Propios del Ejercicio inmediato anterior y demás ingresos disponibles. Por otro lado, en su artículo 10 hace mención que el proyecto de presupuesto de egresos municipal se integrara en los formatos que emita el H. Congreso del Estado a través de la Comisión de Hacienda, por conducto de la Contaduría, considerándose para tal efecto los siguientes puntos:³²

I) Presupuesto de egresos anual: asignados a los programas y subprogramas para el ejercicio fiscal.

II) Resumen por objeto del gasto: clasificando en forma resumida los importes de los capítulos, conceptos y partidas presupuestales e identificando los números de proyectos y obras presupuestadas, así como señalando el gasto promedio mensual y gasto total anual.

³² CONGRESO DEL ESTADO DE CHIAPAS.- Ley de Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público Municipal, decreto No. 24 de fecha 18 de diciembre 1997.

III) Analítico de servicios personales: identificando en forma precisa la estructura presupuestal del capítulo de servicios personales.

IV) Analítico de obras públicas, donaciones y adquisiciones.

V) Analítico de deuda pública, la cual deberá estar previamente aprobada por el H. Congreso del Estado.

En resumen la integración del control presupuestal propicia que la gerencia de una empresa o en su caso un organismo público gubernamental defina adecuadamente los objetivos básicos, responsabilidad, autoridad de cada una de las partes que integran la organización, obliga a mantener un archivo de datos históricos, a realizar un autoanálisis periódico, así como también a mejorar la eficiencia en las operaciones. Por lo anterior, se deduce que es importante elaborar el presupuesto en razón que sirve como referencia en la ejecución de las obras, permite controlar las operaciones, determina el límite y alcance de las erogaciones, así como reduce al mínimo los costos evitando compras innecesarias.

CAPÍTULO III

EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN Y EL PRESUPUESTO GUBERNAMENTAL.

CAPÍTULO III

El proceso de Planificación y el Presupuesto Gubernamental.

Anteriormente en los países en vías de desarrollo existía una gran preocupación al no obtener los resultados esperados en los planes siendo las principales causas, la poca capacidad de los planeadores para comunicar las implicaciones políticas y económicas, así como la falta de interacción entre los ejecutores y beneficiarios de los programas. Sin embargo, actualmente los gobernantes de algunos países han reconocido la importancia de la planeación y el presupuesto gubernamental, en razón que es considerado una herramienta política que contemplan operaciones y decisiones gubernamentales que siempre van a ir encaminadas al desarrollo del país; así mismo, es considerado un instrumento de planificación, toda vez que se fijan metas que deben cumplirse.

III.I Los procesos de planificación gubernamental.

Hoy en día la planificación es la parte medular del sector gubernamental, en razón que nos proporciona información referente a la preparación y ejecución de los planes y programas y por consiguiente los presupuestos.

III.I.I Conceptualización de planificación.

De acuerdo a versiones realizadas por Martner Gonzalo, hace énfasis que la planificación es la actividad de elaborar planes de acción para el futuro, así mismo señala que es la fijación de metas dentro de un plazo determinado.³³

Sin embargo, en el ámbito federal la Ley de Planeación, publicada en el Diario Oficial de la Federación de fecha 5 de enero de 1983, en su artículo 3, señala que se entiende por Planeación Nacional de Desarrollo la ordenación racional y sistemática de acciones que, en base al ejercicio de las atribuciones del Ejecutivo Federal en materia de regulación y promoción de la actividad económica, social, política, cultural, de protección al ambiente y aprovechamiento racional de los recursos

³³ MARTNER Gonzalo.- Planificación y Presupuesto por Programas.- 12ª. Edición 1981.- Editores Siglo XXI S.A.-Pág. 8.-México D.F.

naturales, tiene como propósito la transformación de la realidad del país, de conformidad con las normas, principios y objetivos que la propia Constitución y la Ley establecen. Es precisamente en esta etapa en donde se fijan objetivos, metas, estrategias y prioridades; se asignarán recursos, responsabilidades y tiempos de ejecución, se coordinarán acciones y se evaluarán resultados.³⁴

Por otro lado, de acuerdo a la Ley de Planeación para el Estado de Chiapas, modificada el 11 de marzo del 2005 y cuya fundamentación legal se encuentra establecida en el artículo 9, nos dice que la planeación es el conjunto ordenado, racional y permanente de acciones destinadas a formular, ejecutar, controlar y evaluar los planes y programas que de ella se deriven, optimizando el uso de los recursos financieros para que la sociedad alcance los mejores niveles de vida.³⁵

Considero que en el ámbito municipal las actividades entorno a la planeación son escasas, por lo tanto resulta de gran importancia, impulsar y fortalecer a los H. Ayuntamientos Municipales en la realización de las acciones administrativas; y esto se logrará a través del presente trabajo de investigación.

En resumen, para que el Gobierno (Federal, Estatal o Municipal) tenga un excelente desempeño en la gestión de los servicios con la sociedad; es necesario que se realice un estudio previo del entorno (económico, social y cultural) que rodea al municipio, estado o nación.

III.I.II Principios de la Planificación.

En la planeación, así como en cualquier otra materia deben sujetarse a ciertos principios estratégicos, que van desde una coordinación con diferentes áreas hasta anticiparse al futuro; lo que conlleva al Organismo Gubernamental alcanzar satisfactoriamente sus objetivos.

Según Martner Gonzalo, narra en su libro que para llevar a cabo una excelente planificación es indispensable tomar en consideración ciertos puntos relevantes, como el de: 1) Racionalidad, 2) Previsión, 3) Universalidad, 4) Unidad, 5) Continuidad y 6) Inherencia; para tener un panorama general se describen brevemente cada uno de estos conceptos:³⁶

³⁴ CONGRESO DE LA UNIÓN.- Ley de Planeación Federal.- publicada en el Diario Oficial de la Federación de fecha 05 de enero de 1983.

³⁵ CONGRESO DEL ESTADO DE CHIAPAS.- Ley de Planeación para el Estado de Chiapas.- modificada en el Periódico Oficial No. 294 de fecha 11 de marzo del 2005.

³⁶ MARTNER Gonzalo.- Ob. Cit.- Pág. 9.

1) El principio de racionalidad radica en seleccionar alternativas de acción y posteriormente elegir la más idónea, el objetivo de este principio es que permite optimizar al máximo los recursos financieros, humanos y materiales.

2) El segundo principio de la planificación consiste en prever el futuro, para ello los programas y planes tienen como finalidad guiarlos hacia el futuro, es precisamente en este principio en donde se fijan los períodos de ejecución de las acciones que se planifican; en nuestro país se ha observado que la planificación de las acciones comprenden regularmente un año.

3) En materia de universalidad, se refiere a que en la planeación debe existir una serie de aspectos que van desde lo económico, social, administrativo y previsión de las consecuencias que producirá su aplicación; ejemplificando este punto, cuanto nos costará un proyecto, si verdaderamente lo necesita la sociedad y si el proyecto es viable.

4) En términos generales el principio de la unidad implica que antes de elaborar los planes o durante su proceso debe existir coordinación; es decir, primeramente deben estar vinculados con el Plan Nacional de Desarrollo y el Plan Estatal de Desarrollo; por otro lado, debe existir coordinación entre los Organismos Federal, Estatal o Municipal; lo anterior, con la finalidad de evitar el mal gasto de los recursos financieros en acciones duplicadas.

5) El principio de continuidad nos dice que el proceso de ejecución de los programas es ilimitada.

6) En lo que respecta al principio de inherencia, en el ámbito gubernamental para alcanzar sus objetivos, la planificación de los planes siempre debe estar ligada a la administración, en virtud que a través de esta asignatura se administran las actividades, recursos financieros, materiales y humanos.

Sin embargo, la Ley de Planeación de carácter Federal, en su artículo 2, indica que la planeación deberá llevarse a cabo como un medio para el eficaz desempeño de la responsabilidad del estado sobre el desarrollo integral y sustentable del país y deberá tender a la consecución de los fines y objetivos políticos, sociales, culturales y económicos; para ello, estará basada en los siguientes principios:³⁷

I.- El fortalecimiento de la soberanía, la independencia y autodeterminación nacional, en lo político, lo económico y lo cultural.

³⁷ CONGRESO DE LA UNIÓN.- Ley de Planeación Federal.- Ob. Cit.

II.- La preservación y el perfeccionamiento del régimen democrático, republicano, federal y representativo que la Constitución establece, impulsado su participación activa en la planeación y ejecución de las actividades del gobierno.

III.- La igualdad de derechos, la atención de las necesidades básicas de la población y la mejoría, en todos los aspectos, de la calidad de la vida, para lograr una sociedad más igualitaria, garantizando un ambiente adecuado para el desarrollo del país.

IV.- El respeto irrestricto de las garantías individuales, y de las libertades y derechos sociales y políticos.

V.- El fortalecimiento del pacto federal y del municipio libre, para lograr un desarrollo equilibrado del país, promoviendo la descentralización de la vida nacional.

VI.- El equilibrio de los factores de la producción, que proteja y promueva el empleo; en un marco de estabilidad económica y social.

Referente al sector Gubernamental de carácter Estatal, los principios de la planeación se encuentran normados en el artículo 10 de la Ley de Planeación para el Estado de Chiapas, cuyas modificaciones se dieron a conocer el 11 de marzo del 2005; la cual establece los siguientes puntos: ³⁸

I) Preservación del régimen democrático, federal y representativo.

II) Soberanía y pleno ejercicio de las garantías sociales e individuales.

III) Participación de la sociedad en las acciones de Gobierno.

IV) Equilibrio económico y social.

V) Equidad respecto al género, cultura, religión, origen étnico y capacidades diferentes.

VI) Sustentabilidad de los recursos naturales.

VII) Paz con justicia.

³⁸ CONGRESO DEL ESTADO DE CHIAPAS.- Ley de Planeación para el Estado de Chiapas.- Ob. Cit.

En resumen, para que un país logre sus objetivos propuestos, es trascendental que se apliquen correctamente los principios de planificación, lo que va a permitir utilizar racionalmente los recursos financieros, materiales y humanos; reducir los niveles de incertidumbre que puedan presentarse en el futuro; aunado a lo anterior, proporciona los elementos para llevar a cabo el control y permite al Ejecutivo Federal, Estatal o Municipal evaluar las alternativas antes de tomar una decisión; sin embargo, los objetivos no pueden ser alcanzados sin la participación del sector social.

III.1. III Proceso de planificación.

A fin de que la planificación se lleve a cabo con el mayor éxito, se requiere aplicar los procedimientos de cada actividad, mismos que se encuentran establecidos en el Marco Normativo (Manual de Organización y Procedimientos) de cada Dependencia Gubernamental.

Martner Gonzalo, señala que los principios de la planificación adquieren validez real en el proceso de programar, para tal efecto la programación se efectúa dentro de un proceso que abarca las siguientes fases: 1) Formulación, 2) Discusión y Aprobación, 3) Ejecución, y 4) Control y evaluación de los resultados.³⁹

1) La fase de formulación inicia con un diagnóstico del programa; es decir, se reúne información estadística de tal manera que los antecedentes recopilados nos van a permitir formar una idea de las principales problemáticas, posteriormente se realiza una proyección hacia el futuro y finalmente se fijan metas, para que con base a ello pase a la siguiente etapa.

2) La etapa de discusión y aprobación, nos indica que una vez formulado el programa se procede a iniciar con la discusión entre las Dependencias Gubernamentales y la Secretaría encargada de formar el presupuesto integral, dicho programa debe contar con la aprobación del gobierno.

3) Referente a la ejecución, argumenta que aprobados los programas corresponde a los organismos gubernamentales llevarlos a cabo; este punto es de suma importancia en virtud que deben de vincularse eficientemente los recursos humanos, materiales y financieros, con la finalidad de evitar tiempos muertos, desperdicios de materiales y mal uso de los recursos económicos, y de esta manera dar cabal cumplimiento a las metas del programa.

³⁹ MARTNER Gonzalo.- Ob. Cit.- Pág. 11.

4) Por lo que respecta al control y evaluación, hace referencia que a medida que se va desarrollando las actividades del programa es indispensable que se vayan controlando sus resultados; es decir, obtener información en forma periódica relativas al avance de las metas programadas.

Lo antes descrito guarda similitud con la Ley de Planeación para el Estado de Chiapas, toda vez que en su artículo 12 hace mención que el proceso de planeación se integrará en cuatro etapas: a)Formulación, b)Ejecución, c)Control y d)Evaluación⁴⁰

A continuación se describen cada uno de los puntos relacionados anteriormente:

a) La formulación la define como el conjunto de actividades que se desarrollarán para elaborar los planes y programas.

b) Esta Ley señala que la ejecución es el conjunto de actividades que efectuará el Gobierno Estatal y Municipal, para alcanzar las metas establecidas en los planes y programas.

c) En lo tocante a la fase de control, nos menciona que las actividades se deben apegar a la normatividad aplicable (lineamientos específicos y reglas de operación); en el sector gubernamental el control de los programas se lleva acabo a través de informes trimestrales denominados “avances físico – financiero” e “informes de avances de la Gestión Financiera”.

d) Finalmente la evaluación, consiste en la revisión sistemática de resultados para obtener conclusiones cuantitativas y cualitativas sobre el cumplimiento de los objetivos de los planes y programas; al igual que el punto anterior, la evaluación se efectúa por medio de informes de los Gobiernos Estatal y Municipal, rendición de la cuenta pública y cierre de ejercicio.

En síntesis, antes de llevar a cabo una planeación gubernamental se debe tomar en cuenta ciertos factores, como el de analizar varias alternativas que sean posibles, realizar una simulación de los posibles escenarios, definir claramente los riesgos y tomar decisiones, lo que va a permitir fijar los objetivos y metas; sin embargo, durante el proceso de planeación las Dependencias Gubernamentales deben proporcionar información a las instancias normativas referente a los avances del programa que ejecuta, toda vez que el oportuno conocimiento del ejecutivo (Federal, Estatal o Municipal) de lo que acontece sirve en su caso para corregir errores de manera cuidadosa y para reorientar las actividades.

⁴⁰ CONGRESO DEL ESTADO DE CHIAPAS.- Ley de Planeación para el Estado de Chiapas.- Ob. Cit.

III.II Planes y programas.

Durante el desarrollo de este trabajo de investigación, en muchas ocasiones se ha hablado de planes y programas, ¿pero que son los planes? ¿qué son los programas?, ¿cuáles son sus funciones?, ¿cual es su fundamentación legal?; a continuación se procederá a dar respuestas cada una de estas interrogantes:

A nivel nacional, el Plan Nacional de Desarrollo se encuentra normado en el artículo 21, párrafo segundo, de la Ley de Planeación Federal, dicho artículo señala que el Plan precisará los objetivos nacionales, estrategia y prioridades del desarrollo integral y sustentable del país contendrá previsiones sobre los recursos que serán asignados a tales fines; determinará los instrumentos y responsables de su ejecución, establecerá los lineamientos de política de carácter global, sectorial y regional; sus previsiones se referirán al conjunto de la actividad económica y social; dicho Plan deberá elaborarse, aprobarse y publicarse dentro de un plazo de seis meses contados a partir de la fecha en que toma posesión el Presidente de la Republica.⁴¹

Referente al Plan Estatal de Desarrollo, en términos generales es una extracción del Plan Nacional, tiene su fundamentación legal en el artículo 15 de la Ley de Planeación para el Estado de Chiapas, el cual indica que es el documento rector del sistema, cuya función será diagnosticar la situación económica y social en los niveles Estatal, Regional y Sectorial; así como de precisar las prioridades y las políticas para atenderlas. Por otro lado, nos dice que este plan deberá elaborarse por el ejecutivo, aprobarse por el Congreso del Estado y publicarse en un plazo no mayor de seis meses contados a partir del inicio de la gestión Gubernamental.⁴²

Sin embargo, para el sector municipal la Ley referenciada en el párrafo anterior en su artículo 28 nos dice que se diagnosticará la situación económica y social en el ámbito municipal y sectorial, precisando las prioridades, objetivos y estrategias para su desarrollo; así mismo, dichos planes deberán elaborarse, aprobarse y publicarse dentro de los cuatro meses a partir del inicio de la administración municipal correspondiente.⁴³

⁴¹ CONGRESO DE LA UNIÓN.- Ley de Planeación Federal.- Ob. Cit.

⁴² CONGRESO DEL ESTADO DE CHIAPAS.- Ley de Planeación para el Estado de Chiapas.- Ob. Cit.

⁴³ CONGRESO DEL ESTADO DE CHIAPAS.- Ley de Planeación para el Estado de Chiapas.- Ob. Cit.

En lo tocante a los programas, según versión de Martner Gonzalo dice que el programa de desarrollo económico ha sido definido por la CEPAL como un acto de orden en el cual se establece una clara y razonable relación entre los recursos de que se disponen. Así mismo, este autor señala que los programas de desarrollo pueden ser de diversas clases según el ámbito de la realidad económica que abarquen y según el área geográfica en donde se apliquen; tal es el caso de los programas globales y los programas sectoriales, en donde el primero comprende el análisis y la fijación de metas para toda la economía del país, mientras que los segundos se refieren a actividades relacionadas a la agricultura, el transporte, la vivienda, la minería y la industria.⁴⁴

El autor referenciado anteriormente, puntualiza que un programa se encuentra integrada con los siguientes conceptos: I)Presentación, II)Diagnóstico, III)Pronóstico, IV)Fijación de metas y asignación de recursos, y V)Ejecución del programa.

I) La presentación, nos indica que cualquier documento programático debe contener un resumen de los objetivos del plan, así como la de su motivación.

II) La etapa del diagnóstico tiene por objeto explicar el análisis que se ha hecho de la realidad entorno a la planificación, tomando en consideración los problemas sociales, políticos y económicos.

III) Una vez elaborado y presentado el diagnóstico, el siguiente paso es dar a conocer las distintas proyecciones posibles, esta etapa tiene como finalidad mostrar lo que acontecerá en el futuro.

IV) Referente al apartado de fijación de metas y asignación de recursos, cualquier documento programático debe señalar las metas en forma cuantitativa y cualitativamente.

V) Durante el proceso de ejecución es importante que deban apegarse a lo establecido en su presupuesto de obra o acción, así como a su calendarización de las actividades; lo anterior, con la finalidad de que no exista desfase en el plazo de ejecución y erogar únicamente los recursos materiales y financieros señalados en dichos presupuesto.

⁴⁴ MARTNER Gonzalo.- Ob. Cit.- Pág. 16.

La Ley de Planeación para el Estado de Chiapas determina en su artículo 11 que los planes y programas deben cubrir los siguientes requisitos:⁴⁵

- Serán prioritarios los programas productivos, los programas sociales y los de infraestructura.
- De los programas anteriores, los que se consideren estratégicos y generen una mayor cantidad de empleos.
- Se implementarán los mecanismos adecuados para ampliar, profundizar y fomentar la participación del sector social y privado en la estructura productiva del estado.

Por lo que respecta a los programas municipales, estos detallarán al Plan Municipal identificando estrategias específicas, metas, políticas e instrumentos, teniendo una visión de mediano plazo.

En síntesis, el desarrollo de un Municipio, Estado o País, no ocurre por la existencia de un plan de desarrollo, sino de las exigencias del sector social y empresarial; por lo tanto, en la planificación (Federal, Estatal o Municipal) se debe efectuar un análisis del trabajo que se pretende ejecutar enfocados siempre al desarrollo del país, lo que permitirá al Ejecutivo (Federal, Estatal o Municipal) tomar ciertas medidas para organizar y dirigir a la actividad. Por otro lado, las metas establecidas en los programas deben ir más allá de la inversión del ejecutivo, de tal manera que el sector social alcance un mejoramiento.

III. III Diversas técnicas de la programación presupuestaria.

Es importante destacar que los planes gubernamentales en el que se fijan las actividades que desarrollará el gobierno para el siguiente año, se elabora de acuerdo con algunas técnicas de programación presupuestaria.

Martner Gonzalo, hace manifestaciones en el sentido que antes de ejecutar el presupuesto deben aplicarse algunas técnicas de la programación presupuestaria, como son: 1) técnica auxiliar de la programación del desarrollo, 2) cubrir principalmente el corto plazo, 3) técnica especializada en cuanto abarca el ámbito de un sector, 4) utiliza dimensiones reales y financieras, 5) abarca un campo interdisciplinario.⁴⁶

⁴⁵ CONGRESO DEL ESTADO DE CHIAPAS.- Ley de Planeación para el Estado de Chiapas.- Ob. Cit.

⁴⁶ MARTNER Gonzalo.- Ob. Cit.- Pág. 33.

1) El primer punto se considera una técnica auxiliar, en virtud que su función consiste en detallar a nivel de programas, actividades y proyectos, las decisiones del gasto público.

2) En el segundo término, los períodos que comprenden son menores de un año.

3) Se dice que la programación es especializada porque el sector es el Gobierno.

4) Referente a la cuarta fase, la programación presupuestaria trabaja con dimensiones financieras y reales, en virtud que por un lado utiliza la contabilidad para registrar las operaciones fiscales y, por otro lado, utilizan las unidades físicas para fijar las metas.

5) Finalmente, esta técnica se nutre de diversas índoles disciplinarias, en razón que los proyectos que integran un programa comprenden aspectos educacionales, de ingeniería, de salud pública.

En suma, dentro de las técnicas presupuestarias el presupuesto es una orientación clara y objetiva de la política económica y fiscal, mediante el establecimiento de programas y gastos de inversión; en las cuáles se establecerán metas y los plazos de ejecución.

III.IV Generalidades del proceso presupuestario gubernamental.

Después de haber aplicado una serie de pasos ininterrumpidos en la planificación y la programación, el siguiente paso es que el presupuesto contenga la orientación al ejercicio del gasto público, así como la coherencia necesaria entre los ingresos y gastos para aplicar los programas.

III.IV.I El presupuesto de Egresos Gubernamental.

Tanto en el ámbito Federal, Estatal o Municipal, el Presupuesto de Egresos se encuentran normados en sus respectivas leyes; sin embargo, a fin de que el lector tenga una mayor comprensión, a continuación se mencionan cada uno de estos.

El Presupuesto de Egresos de la Federación se encuentra fundamentado legalmente en el capítulo II, artículos del 13 al 24, de la Ley de Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público Federal, dicha Ley nos menciona entre otros puntos lo siguiente: ⁴⁷

- El Gasto Público Federal se basará en presupuestos que se formularán con apoyo en programas que señalen objetivos, metas y unidades responsables de su ejecución; asimismo, señala que los presupuestos se elaborarán para cada año calendario.
- El Presupuesto de Egresos de la Federación será el que contenga el decreto que apruebe la cámara de diputados a iniciativa del ejecutivo.
- El Presupuesto de Egresos de la Federación comprenderá las previsiones de gasto público que habrán de realizar las entidades.
- Para la formulación del proyecto de Presupuesto de Egresos de la Federación, las entidades elaborarán sus anteproyectos de presupuesto con base en los programas respectivos.
- El proyecto de Presupuesto de Egresos de la Federación se integrará con los siguientes documentos:
 - a) Descripción clara de los programas que sean la base del proyecto, en los que se señalen objetivos, metas y unidades responsables de su ejecución, así como su valuación estimada por programa.
 - b) Explicación y comentario de los principales programas y en especial de aquellos que abarquen dos o más ejercicios fiscales.
 - c) Estimación de ingresos y proposición de gastos del ejercicio fiscal para el que se propone, con la indicación de los empleos que incluye.
 - d) Ingresos y gastos reales del último ejercicio fiscal.
 - e) Estimación de los ingresos y gastos del ejercicio en curso.

⁴⁷ CONGRESO DE LA UNIÓN.- Ley de Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público Federal.- Ob. Cit.

f) Situación de la deuda pública al fin del último ejercicio fiscal y estimación de la que se tendrá al fin de los ejercicios fiscales en curso e inmediato siguiente.

g) Situación de la tesorería al fin del último ejercicio fiscal y estimación de la que se tendrá al fin de los ejercicios fiscales en curso e inmediato siguiente.

h) Comentarios sobre las condiciones económicas, financieras y hacendarías actuales y las que se prevén para el futuro.

i) En general, toda la información que se considere útil para mostrar la proposición en forma clara y completa.

Referente al ámbito Estatal, su marco normativo se encuentra establecido en el libro cuarto "Presupuesto, Gasto, Contabilidad y Deuda Pública", título primero "del Presupuesto y el Gasto Público", capítulo II, apartado "Presupuestos de Egresos", del Código de la Hacienda Pública para el Estado de Chiapas; publicado en el periódico oficial No. 267, Decreto No. 240, de fecha 05 de noviembre del 2004, señalando entre otros los siguientes comentarios:⁴⁸

- El Gasto Público Estatal se determina con base al presupuesto que se formula con apego a programas y proyectos que señalen objetivos, indicadores, metas, unidades de medida y responsables de su ejecución; así también a lo establecido en el Plan Estatal de Desarrollo.

- El Presupuesto de Egresos será el que apruebe el Congreso del Estado, a iniciativa del Gobernador del Estado, para cubrir el Gasto Público durante el período de un año a partir del 1º de enero.

- El proyecto de Presupuesto de Egresos, deberá ser presentado oportunamente a través de la Secretaría de Planeación y Finanzas al Gobernador del Estado, para ser enviado al Congreso del Estado en el último cuatrimestre del año inmediato anterior al que corresponda, excepto cuando haya cambio de Gobierno Sexenal, en cuyo caso, será a más tardar el 26 de diciembre.

- El Presupuesto de Egresos comprenderá las previsiones de Gasto Público que habrán de realizar los Poderes Legislativo, Judicial y Ejecutivo; Organismos Autónomos; el pago de la deuda pública; y el monto de las participaciones y aportaciones federales a que se refiere la Ley de Coordinación Fiscal.

⁴⁸ CONGRESO DEL ESTADO DE CHIAPAS.- Código de la Hacienda Pública para el Estado de Chiapas.- Ob. Cit.

- El proyecto de Presupuesto de Egresos del Gobierno del Estado, se estructurará de la forma siguiente:

- Descripción clara de las funciones, subfunciones, programas sectoriales y especiales que sean la base en los que se señalen objetivos, indicadores, metas y resultados de las unidades responsables de su ejecución, así como su costo estimado.
- Explicación y comentarios de los principales programas y proyectos en especial, de aquellos que abarquen dos o más ejercicios fiscales.
- Estimación de ingresos y uso de los recursos del ejercicio fiscal para el que se propone, con la indicación del empleo que se hará de ellos.
- Ingresos y gastos reales del ejercicio fiscal anterior.
- Estimación de los ingresos y gastos del ejercicio fiscal en curso.
- Situación de la deuda pública actual y estimación de la que se tendrá al final del ejercicio fiscal en curso e inmediato siguiente.
- Solicitud de endeudamiento neto para el ejercicio fiscal siguiente y el programa financiero respectivo.
- Situación financiera del estado.
- Comentarios sobre las condiciones económicas, financieras y hacendarías actuales y las que prevean para el futuro.

- La Secretaría de Planeación y Finanzas emitirá la normatividad y lineamientos específicos que permitan a los Poderes Legislativo, Judicial y Ejecutivo, así como a los Organismos Autónomos, elaborar su respectivo anteproyecto de Presupuesto de Egresos para el ejercicio fiscal que corresponda.

Por lo que respecta al ámbito Municipal, el Presupuesto de Egresos se encuentra normado en el capítulo I, artículo 6, párrafo primero, de la Ley de Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público Municipal, el cual menciona lo siguiente:⁴⁹

Es un documento aprobado por el Ayuntamiento mediante el cual se asignan recursos a los programas por realizar en un año fiscal de un municipio, que comprende del 01 de enero al 31 de diciembre. Por otro lado, la citada Ley, en el capítulo II, apartado Presupuesto de Egresos, artículos del 8 al 15, hacen los siguientes comentarios:

- El Gasto Municipal se basará en costos, integrados en un presupuesto anual que se formula con apego a programas que señalen objetivos, metas, unidades de medida y responsables de su ejecución, apegados al Plan Municipal de Desarrollo.
- El Ayuntamiento al integrar el proyecto de Presupuesto de Egresos para su financiamiento se basará en el total de ingresos del fondo general de participaciones, fondo de fomento municipal, tenencias, impuestos a la propiedad inmobiliaria, impuestos especiales e ingresos propios del ejercicio inmediato anterior y demás ingresos disponibles.
- El proyecto de Presupuesto de Egresos Municipal se integrará en los formatos que emita el H. Congreso del Estado a través de la Comisión de Hacienda, por conducto de la Contaduría Mayor de Hacienda, que se refieren a:
 - Presupuesto de egreso anual; asignados a los programas y subprogramas para el ejercicio fiscal.
 - Resumen por objeto del gasto; clasificando en forma resumida los importes de los capítulos, conceptos y partidas presupuestales e identificando los números de proyectos y obras presupuestadas, así como señalando el gasto promedio mensual y gasto total anual.
 - Analítico de servicios personales; identificando en forma precisa la estructura presupuestal del capítulo de servicios personales.
 - Analítico de obras públicas, donaciones y adquisiciones.

⁴⁹ CONGRESO DEL ESTADO DE CHIAPAS.- Ley de Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público Municipal.- Ob. Cit.

- Analítico de la deuda pública, la cual deberá estar previamente aprobada por el H. Congreso del Estado.

- El Presupuesto de Egresos Municipal deberá ser presentado al H. Congreso del Estado por el Ayuntamiento durante el primer período ordinario de sesiones de conformidad con el artículo 60, fracción XIII, de la Constitución Política del Estado de Chiapas, a más tardar el 15 de diciembre del año anterior al ejercicio que corresponda.

- El Presupuesto de Egresos Municipal, aprobado por el cabildo, será el que contenga el decreto que publique el H. Congreso del Estado, para ejecutar, durante un ejercicio fiscal los objetivos, metas, actividades, obras, proyectos y servicios públicos previstos en los programas que en el propio presupuesto se señalen.

- El Presupuesto de Egresos constituye el documento rector del gasto del Ayuntamiento Municipal en el ejercicio fiscal, no pudiéndose modificar durante el año sin la autorización previa del ayuntamiento mediante acta de cabildo.

En suma, es importante que las dependencias gubernamentales beneficiadas del gasto público obtengan anticipadamente todo lo necesario para la elaboración y ejecución del presupuesto lo que permitirá elaborar sus anteproyectos eficientemente, de esta manera la secretaría coordinadora y el Ejecutivo (Federal, Estatal y Municipal) tendrán un panorama general de los ingresos que se recaudaran, así como de las erogaciones programadas que se destinarán para el siguiente ejercicio fiscal; sin embargo, al aplicar el presupuesto (Federal, Estatal o Municipal) puede suscitarse dos variantes, por un lado las dependencias gubernamentales deben apegarse a su presupuesto de obra, proyecto o previsiones para dar cabal cumplimiento a las metas programadas; por otro lado, cuando existan sobrantes de sus presupuestos deben dar un valor agregado al programa o proyecto, de esta manera los beneficiarios van a observar un proceso de mejoramiento en sus localidades.

III.IV.II Principios del proceso presupuestario.

Como anteriormente se menciona en los principios de la planeación, el proceso presupuestario también debe sujetarse a ciertos principios estratégicos, para estar en condiciones de alcanzar tanto el objetivo como las metas programadas.

Según manifestaciones vertidas por Martner Gonzalo, puntualiza que en la actualidad existen diversos principios clásicos, como los que a continuación se describen: a) Programación, b) Universalidad, c) Exclusividad, d) Unidad, e) Especificación, f) Periodicidad, g) Acuciosidad, h) Claridad e i) Equilibrio.⁵⁰

a) La etapa de programación se refiere a las actividades y proyectos que se desarrollarán, esta fase es considerada como el instrumento operativo de la planificación.

b) El principio de la universalidad nos dice que deben contener los recursos financieros sustanciales que permitan ejecutar los programas.

c) La fase de exclusividad nos hace referencia a que el presupuesto debe tener relación con materias financieras y administrativas.

d) El principio de unidad hace referencia que en el presupuesto debe crearse un solo fondo que contenga todos los ingresos y gastos, con la finalidad de evitar que se elaboren varios presupuestos separados.

e) Los principios de especificación establecen que en el presupuesto deben contemplarse cuentas de ingresos y gastos, de tal manera que exista un orden administrativo de los programas que impulsa cada organismo gubernamental.

f) En la periodicidad establece que el presupuesto se debe presentar cada año.

g) La acuciosidad se refiere que el presupuesto debe elaborarse con la mayor exactitud y honestidad. Desde el punto de vista personal, considero que este principio es el más relevante, en virtud que este documento debe aproximarse a las demandas reales de la sociedad.

h) Se dice que existe claridad, cuando se encuentra vinculado con los demás principios; es decir cuando existe universalidad, unidad, cuando las cuentas de ingresos y gastos se encuentran detalladas. Sin embargo, el presupuesto debe ser claro toda vez que debe ser diferido fácilmente por la opinión pública y facilitar la gestión gubernamental.

⁵⁰ MARTNER Gonzalo.- Ob. Cit.- Pág. 36.

i) Referente a la fase de equilibrio, nos indica que debe existir equilibrio entre los ingresos y gastos presupuestarios.

Continuando con el ámbito municipal, El Manual de Operación del Ramo 33 (Fondo III – Fondo de Infraestructura Social Municipal y Fondo IV – Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento Municipal) para el ejercicio presupuestal 2006, tiene como objetivo apoyar a los Gobiernos de carácter Municipal sobre los procedimientos e instrumentos para la integración, operación, seguimiento y evaluación de los programas y proyectos; sin embargo, este Ramo como cualquier otro tiene una fase del proceso de presupuestación, la cual se encuentra establecida en el numeral III.9, la cual indica que para cada una de las obras o acciones que se programen deberán integrarse con un expediente técnico, con la siguiente información: Acta constitutiva del consejo de participación ciudadana y aceptación de la obra, Acta de Cabildo, Acta de consejo Municipal de Seguridad Pública, Anexo de registro y control, Cédula de registro y datos básicos generales por obra, Presupuesto de obra o proyecto, Calendario de ejecución, Croquis de localización, Manifiesto de impacto ambiental, Dictamen de factibilidad de la Dependencia Normativa.⁵¹

Sin embargo, es importante mencionar que los recursos financieros referenciados, al bajar al Estado y posteriormente al Municipio se convierten en recursos municipales, no pierden su naturaleza de carácter federal, en virtud que estos son transferidos por la Federación.

De lo antes expuesto se concluye con el siguiente comentario: lo fundamental de los principios presupuestarios no es el hecho de la distribución de los recursos económicos a los Organismo Gubernamentales para la ejecución de los programas, sino realizar una adecuada planificación de los programas y previsiones que se utilizarán de tal manera que se consideren los factores que pudieran suscitarse, lo que permitirá a la Gestión Gubernamental tener una adecuada transparencia en el proceso presupuestario.

III.IV.III Etapa de programación del presupuesto.

El presupuesto se elabora, ejecuta y controla a través de un proceso presupuestario.

Martner Gonzalo, nos dice en su libro denominado “Planificación y Presupuesto por Programas”, que para cumplir con su cometido el proceso de programación presupuestario tienen que implementarse las siguientes fases:

⁵¹ CONGRESO DEL ESTADO DE CHIAPAS.- Acuerdo por el que se emite el Manual de Operación del Ramo 33, Fondos III “FISM” y IV “FAFM”, para el ejercicio 2006.-Pág. 02.- Tuxtla Gutiérrez, Chiapas.

a) fijar los niveles de actividad gubernamental, b) formular los programas de trabajo en las unidades administrativas, c) presentar los programas a las autoridades superiores, d) formular el programa global de acción del gobierno y de los programas sectoriales y e) formular el presupuesto fiscal financiero.⁵²

A continuación se detalla cada uno de estos procesos:

a) En la etapa de fijación de los niveles de actividad del gobierno existen algunos patrones en materia de desarrollo económico, como identificar los plazos de ejecución de los programas, fijar niveles de actividad de acuerdo a ciertos patrones de medición (el aspecto educacional algunos patrones que se incluyen son el número de analfabetos, población total, números de matriculas a nivel primaria, número de matriculas a nivel secundaria, total de niños, total de jóvenes, número de maestros y número de alumnos) y proceder a elaborar un plan anual.

b) En la formulación de programas de trabajo por parte de las unidades administrativas, nos indica que primeramente se tiene que recibir la autorización del presupuesto (para nuestro Estado es la Secretaría de Planeación y Finanzas), en segundo término se comienza a elaborar cada uno de los proyectos, para ello las unidades administrativas (Dependencias Gubernamentales) deben tomar en consideración los objetivos del programa; seguidamente se fijan metas, período de ejecución, calidad, costos y los procedimientos que se utilizarán para alcanzar los resultados programados; es importante mencionar que el área solicitante debe integrar los antecedentes y presentarlos a la Secretaría en referencia.

c) Referente a la fase de presentación del programa, señala que el programa debe contener un resumen del programa; lo anterior, a fin de facilitar la comprensión del lector.

d) Hecha su presentación el presupuesto se procede a hacer su evaluación y se integra un programa global, porque puede surgir el caso que las ejecutoras del programa puedan ser varios organismos; ejemplificando esta etapa, el programa de un sector determinado se comparan las metas programadas de cada sector, con las metas alcanzadas por parte de las unidades administrativas (dependencias ejecutoras) que integran el sector, de los resultados obtenidos puede surgir la necesidad de ampliar ciertos programas o de reducirlos; Sin embargo es importante mencionar que cuando se trata de evaluar con criterio social lo que más interesa es el efecto del programa.

⁵² MARTNER Gonzalo.- Ob. Cit.- Pág. 36.

e) La secretaría encargada de captar los presupuestos de las unidades administrativas (Dependencias Gubernamentales), realizará los últimos pasos del proceso presupuestario que van desde la preparación de los programas hasta la presentación formal del proyecto al congreso.

CAPÍTULO IV

GENERALIDADES DEL CONTROL DE GESTIÓN.

CAPÍTULO IV

Generalidades del Control de Gestión.

Sin lugar a dudas la Administración Pública Municipal es el ámbito municipal donde tiene lugar la relación más próxima y directa entre Municipio y Sociedad, por lo tanto las atribuciones y funciones del ayuntamiento se pueden determinar en dos puntos básicos, primero en la administración de los recursos financieros del municipio y segundo la gestión de los intereses comunes de la localidad.

IV. I Conceptualización de control de gestión.

Castelán García Beatriz, argumenta que el control de gestión es un esfuerzo sistemático que persigue la exitosa implantación de los objetivos y cursos de acción generales, definidos por la planeación estratégica a través de una continua retroalimentación que permite definir acciones correctivas. Asimismo, señala que el Control de Gestión es un proceso integral, que comprende no sólo la recolección de información, sino la toma de decisiones que involucra actividades comunicativas, de persuasión, iniciativa, etc.⁵³

Como resultado de este punto se concluye con el siguiente comentario: el control de gestión es un proceso que se establece en el Organismo de la Administración Municipal para vigilar el cumplimiento de los planes y programas de trabajo; así mismo, permite evaluar su realización, detecta desviaciones y propone medidas correctivas, para el correcto funcionamiento del Ayuntamiento.

IV. II Características de control de gestión.

Castelán García Beatriz (1982) tipifica que el control de gestión debe reunir las siguientes características: a) participativo, b) dinámico, c) cuantitativo, d) cualitativo y e) total.⁵⁴

⁵³ CASTELÁN García Beatriz.- Ob. Cit. - Pág. 35.

⁵⁴ CASTELÁN García Beatriz.- Ob. Cit.- Pág. 39.

- a) Participativo: este punto involucra a los diferentes niveles jerárquicos de la estructura orgánica de los organismos de la administración municipal.
- b) Dinámico: esta etapa representa un flujo de información constante que genera decisiones y acciones.
- c) Cuantitativo: en esta fase se verifica el cumplimiento de metas y la aplicación de recursos en la ejecución de los programas, proyectos o actividades.
- d) Cualitativo: esta fase identifica el logro de los objetivos previamente determinados, así como la eficiencia en los sistemas y procedimientos administrativos.
- e) Total: este apartado abarca todas las actividades programáticas y coyunturales de la administración municipal.

Bajo este contexto, las características del control de gestión derivan de un proceso en el cual primeramente hace necesaria la acción participativa de los integrantes de las direcciones y unidades; posteriormente se debe implementar los controles de acuerdo a las necesidades y características de la información requerida, lo que va a permitir que el sector gubernamental aseguren que los recursos sean obtenidos y empleados, efectiva y eficientemente conforme a las metas programadas.

IV. III Elementos del control de gestión.

Martínez Cabañas Gustavo, explica en su libro "La Administración Estatal y Municipal de México", que la Gestión Municipal requiere de la interrelación e integración del recurso humano con recursos materiales y financieros dentro de una estructura orgánica, teniendo como elementos del control de gestión a:

- 1) dirección política y administrativa,
- 2) recursos humanos, materiales y financieros,
- 3) la organización administrativa⁵⁵

1) Por lo que respecta a la dirección política y administrativa recae en el presidente municipal, quien es la persona que conduce el funcionamiento del gobierno municipal; para ello ejerce facultades jurídicas, administrativas y políticas.

⁵⁵ MARTÍNEZ Cabañas Gustavo.- Ob. Cit.- Pág. 128.

2) En lo tocante al elemento humano es indispensable para el logro de los objetivos municipales, los recursos materiales se utilizan en la realización de actividades cotidianas, y finalmente la acumulación de los recursos humanos y materiales permiten determinar los recursos financieros a ser utilizados en los planes y programas de trabajo del municipio.

3) Referente a la organización administrativa comprende los diversos organismos, sistemas y procedimientos administrativos con los que se realizan las actividades institucionales.

Sin embargo, Castelán García Beatriz hace referencia que en el control de gestión existe ciertos elementos como son: a) noción de previsión, b) orientación "Gestión", c) ayuda a la dirección, d) noción del corto plazo y e) mecánica de control de gestión.
56

De acuerdo a este parámetro, a continuación se procede a conceptualizar brevemente cada uno de los elementos antes referenciados.

a) La fase de noción de previsión hace referencia al hecho de que el control de gestión está definitivamente ligado a la anticipación de las acciones y resultados esperados.

b) Por lo que respecta a la orientación "Gestión", el control de gestión está orientado hacia la problemática de la administración que intenta optimizar la combinación de la totalidad de recursos de la empresa.

c) La ayuda a la dirección, se encuentra implícita la idea de la ayuda proporcionada a los directivos de la empresa, con el objeto de la toma de decisiones.

d) Referente al apartado de noción del corto plazo, la preocupación del control de gestión es el corto plazo, es decir períodos de tiempo inferiores o iguales al cierre de ejercicio que informen sobre la gestión presente.

e) La mecánica del control de gestión, trata de definir que acciones caminan conforme a lo planeado y cuáles no van, en ese sentido comprendiendo también las necesarias para rectificar las desviaciones y permitir que la organización marche efectiva y congruente con lo programado.

En razón a lo antes expuesto se concluye con la siguiente anotación: en las atribuciones y funciones del ayuntamiento se determinan dos ámbitos, primero la administración de los recursos del municipio y segundo la gestión de los intereses comunes de la localidad; en donde a la administración de recursos humanos, materiales y financieros la califico como funciones adjetivas, mientras que las de gestión como funciones sustantivas.

IV. IV Marco jurídico del control de gestión.

La gestión es una actividad política y administrativa tanto de carácter municipal, estatal y federal, por lo tanto está sujeta a cierta normatividad jurídica de ámbito Municipal, Estatal y Federal.

En esta etapa, Martínez Cabañas Gustavo dice en su libro denominado " La Administración Estatal y Municipal de México" que las disposiciones legales y administrativas que fundamentan y legitiman la gestión municipal y su control son: A) La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, B) Ley Estatal de Planeación del Estado de Chiapas, C) Ley Orgánica Municipal del Estado de Chiapas, D) Ley de Responsabilidades de los Servidores Públicos del Estado de Chiapas, E) Ley de Hacienda Municipal y F) Plan Municipal de Desarrollo.⁵⁷

A) La relación jurídica que existe con nuestra Carta Magna, radica en que los municipios cuentan con la libertad de organizarse administrativamente para el ejercicio y acción administrativa; adicionalmente gestiona ante los poderes públicos sobre asuntos fuera de su competencia, de tal manera que actúa como representantes de las necesidades de la sociedad.

B) Los comentarios que hace la Ley de Planeación del Estado de Chiapas, son en el sentido que debe existir relaciones funcionales entre la Administración Pública Federal, Estatal y Municipal y con la sociedad, a fin de efectuar acciones encaminadas al desarrollo socioeconómico de la Entidad.

C) Por otro lado la Ley Orgánica Municipal del Estado de Chiapas, hace manifestaciones que el ayuntamiento es el Órgano de Gobierno Municipal a través del cual el pueblo, realiza la gestión de los intereses de la comunidad.

D) La Ley de Responsabilidades de los Servidores Públicos del Estado de Chiapas, expresa que los funcionarios públicos estatales y municipales deberán actuar con eficiencia y eficacia todas las actividades que les sean encomendadas.

⁵⁷ MARTÍNEZ Cabañas Gustavo.- Ob. Cit.- Pág. 95.

IV. VI Conceptualización de la gestión municipal.

Martínez Cabañas Gustavo, considera que la gestión municipal comprende las acciones que realizan los organismos municipales, encaminadas al logro de objetivos y cumplimiento de metas establecidas en los planes y programas de trabajo, mediante las interrelaciones e integración de recursos humanos, materiales y financieros. Asimismo, hace referencia que para lograr los objetivos de la gestión, el Gobierno Municipal deberá cumplir con la elaboración de programas de trabajo y reglas claras para el funcionamiento de la Administración Pública Municipal; definir los límites de responsabilidad de las autoridades y funcionarios municipales; actualizar oportunamente los sistemas, procedimientos y métodos de trabajo; seguimiento, evaluación y control de los planes, programas y obras municipales.⁵⁹

En suma, la gestión municipal es una actividad importante que desarrolló el ayuntamiento para atender y resolver las peticiones y demandas que plantea la ciudadanía, toda vez que a través de ellas se generan y establecen las relaciones del Gobierno con la comunidad y con otras instancias de los gobiernos estatales y federal; sin embargo, para alcanzar los objetivos es importante que exista una organización administrativa, a fin de que el gobierno municipal tenga mayores posibilidades de éxito en la realización de su gestión.

IV.VII Funciones de la gestión municipal.

Como se ha comentado en capítulos anteriores, el Ayuntamiento Municipal esta facultado para llevar a cabo acciones en las etapas de planeación, programación y presupuestación; en ese sentido los términos formular, aprobar, administrar, controlar, vigilar y participar, expresan los alcances que tienen dichas administraciones municipales; sin embargo, el H. Ayuntamiento no tiene un pleno dominio, toda vez que se encuentra sujeto a decisiones políticas.

No obstante, tomando como referencia las condiciones por la que atraviesa el Ayuntamiento Municipal de Tapachula y de acuerdo a la importancia de las gestiones municipales, las actividades de la gestión municipal se encuentran clasificadas de acuerdo a lo siguiente: 1) infraestructura, 2) servicios de salud pública, 3) desarrollo económico, 4) desarrollo social, 5) servicios públicos, 6) seguridad pública, 7) servicios de educación, 8) organización municipal y 9) presupuesto de ingresos y egresos. Las gestiones anteriormente descritas tienen como objetivo el desarrollo municipal; no obstante, presentan algunas problemáticas por lo que no ha permitido alcanzar adecuadamente su objetivo.

⁵⁹ MARTÍNEZ Cabañas Gustavo.- Ob. Cit.- Pág. 121.

1) Una de las responsabilidades básicas de la administración municipal es la infraestructura referente a las obras públicas, en virtud que para la ejecución de estas debe existir una adecuada planeación, programación, construcción, supervisión y mantenimiento; sin embargo, existe la problemática provocado por la falta de recursos financieros, así como la falta de asesoría técnica y coordinación con las instancias estatales y federales, lo que ha repercutido que existan obras de beneficio social que no se les de el uso; no obstante, los trámites de gestión lo podrán realizar ante la Secretaría de Obras Públicas, Comisión de Caminos y Secretaría de Comunicaciones y Transportes.

2) Por lo que respecta a los servicios de salud pública, el ayuntamiento municipal esta facultado de las disposiciones que rigen los servicios coordinados de salud pública con las instancias Estatales y Federales, para establecer medidas y condiciones procedentes para salvaguardar la salud pública, para tal efecto las gestiones la podrán realizar ante la Secretaría de Salud y el Instituto de Seguridad Social para los Trabajadores del Estado de Chiapas. No obstante, en la actualidad este hecho no ha sido del todo fácil para algunos ayuntamientos, en virtud que no todos cuentan con casas de salud en la que brinden por lo menos los primeros auxilios; falta recursos financieros para financiar los servicios públicos (hospitales, centros de salud), falta de capacidad para proporcionar medicamentos, así como tampoco se cuenta con personal calificado; ante tales situaciones el gobierno federal ha tomado la iniciativa de privatizar este sector, mismo que no se ha concretado por las decisiones de la cámara de diputados.

3) En materia de desarrollo económico, los ayuntamientos deben atender cuestiones de fomento industrial, comercial, agropecuario, forestal, pesquero, turístico; la promoción e impulso del desarrollo se encuentra fundamento en el artículo 38, fracción LVII, de la Ley Orgánica Municipal del Estado de Chiapas; no obstante, se ha observado que en la mayoría de los municipios no existe las facilidades para la apertura y operación de los establecimientos, por lo que se recomienda realizar las gestiones de estas actividades ante la secretaria de desarrollo rural, secretaría de desarrollo social y secretaría de turismo.

4) Sin lugar a dudas uno de los factores que impiden el desarrollo social es la pobreza, y es que los programas sociales que se han implementado no han sido enfocados al desarrollo de la localidad; siendo una de las problemáticas los recursos económicos, toda vez que estos llegan a destiempo para ejecutar los programas.

5) Referente a los servicios públicos, estos no han ido acompañados de la calidad y en forma permanente con la que se requieren; ante tales situaciones y en virtud que el ejecutivo federal no cuenta con el recurso económico suficiente para otorgar mantenimiento de algunos organismos gubernamentales (como comisión federal de electricidad) se han querido privatizar algunas de estas, conforme a lo antes expuesto los funcionarios municipales podrán gestionar sus peticiones ante comisión federal de electricidad y comisión nacional de agua.

6) En materia de seguridad pública, la mayoría de los municipios padecen de una gran inestabilidad en cuanto a su personal operativo debido a las bajas remuneraciones, provocando el reclamo de los ciudadanos por la falta de inseguridad; ante tales circunstancias las gestiones la podrán realizar a la Secretaría de Seguridad Pública.

7) En materia de educación, las actividades educativas de los municipios se encuentran enfocadas a organizar y sostener escuelas municipales, entre sus funciones se encuentran las siguientes: gestionar el establecimiento de escuelas estatales o federales dentro de su jurisdicción, cuando sus presupuestos no le permitan hacerlo; promover la construcción de edificios escolares, dotándolos de los servicios necesarios para su correcto funcionamiento; proporcionar a los maestros los materiales de enseñanza y audiovisuales que se requieran en la educación de los alumnos; cuidar que los presupuestos de egresos incluyan partidas necesarias para atender la educación pública del municipio; sin embargo, existen varias problemáticas entorno a este factor, uno de ellos radica en que la federación no libera en tiempo y forma los recursos económicos para cubrir con oportunidad las erogaciones en materia de educación; aunado a lo anterior, la educación pública que se proporciona no cuenta con la suficiente calidad; lo que ha traído como consecuencia que los usuarios de este servicio se inclinen más por la educación del sector privado; sin embargo, para cumplir con su cometido los funcionarios municipales pueden gestionar ante el Comité de Construcción de Escuelas, Secretaría de Educación.

8) Una de las problemáticas que presenta la organización municipal, es que no responde a la problemática que deben atender, debido a la falta de recursos humanos calificados; y es que por citar algún ejemplo, se ha observado que en la actualidad existe personal que es titular del área de tesorería que no cubre el perfil requerido.

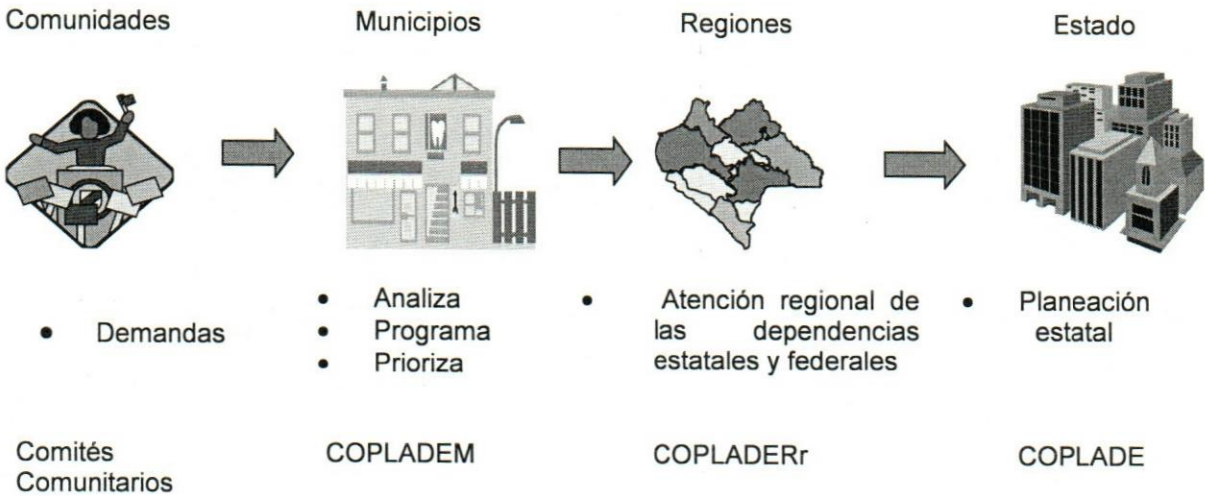
9) A fin de que la gestión se lleve a cabo como tal es indispensable que al gobierno municipal se le dote del presupuesto de ingresos, a fin de que sea ejercido conforme al presupuesto de egresos, en donde el presupuesto de ingresos son los sistemas de recaudación y control fiscal que permiten contar con los recursos financieros en forma suficiente y oportuna, comprendiendo partidas de: impuestos, derechos, productos, aprovechamientos; mientras que el presupuesto de egresos es el instrumento normativo y financiero que determina los plazos y montos para la ejecución de los gastos municipales que fueron aprobados por el congreso, este tipo de presupuesto se estructura de acuerdo a la siguiente forma: servicios personales, servicios no personales, materiales y suministros, maquinaria y equipo, adquisiciones de inmuebles, construcciones, transferencias y deuda pública. Es precisamente la fase de la gestión municipal entorno al presupuesto de egresos, considerado como la base para el desarrollo del presente trabajo de investigación, toda vez que se encuentra enfocado a realizar una adecuada planeación financiera para optimizar de los recursos económicos.

En términos generales, la gestión municipal se ocupa de todas aquellas actividades o funciones del ayuntamiento municipal para atender y resolver las peticiones y demandas que plantea la ciudadanía; sin embargo, el gobierno municipal requiere de una administración responsable que ejecute las tareas que por ley se han encomendado para alcanzar los objetivos propuestos, así como el cumplimiento de las metas establecidas en los planes y programas municipales.

IV.VIII Ciclo de la gestión municipal.

De acuerdo a la Ley de Planeación para el Estado de Chiapas, señala en su artículo 7, que el sistema estatal de planeación democrática se encuentra conformado por las Dependencias y Entidades de la Administración Pública Federal y Estatal, los Municipios y la Sociedad a través de sus diferentes formas de organización y, para su operación se organizará a nivel Estatal por el Comité de Planeación para el Desarrollo (COPLADE), Comité de Planeación para el Desarrollo Regional (COPLADER) y Comité de Planeación para el Desarrollo Municipal (COPLADEM).⁶⁰

Derivado de lo anterior y bajo un enfoque general a continuación se presenta el ciclo de gestión:



En suma, el ciclo de gestión municipal nos va a permitir realizar una adecuada planeación en el ámbito municipal, determinándose congruencia entre los planes y programas nacionales, estatales y municipales.

⁶⁰ CONGRESO DEL ESTADO DE CHIAPAS.- Ley de Planeación para el Estado de Chiapas.- Ob. Cit.

CAPÍTULO V

**LA GESTIÓN MUNICIPAL A TRAVÉS DE LA PLANEACIÓN
FINANCIERA EN LA CIUDAD DE TAPACHULA, CHIAPAS.**

CAPÍTULO V

La Gestión Municipal a través de la planeación financiera en la Ciudad de Tapachula, Chiapas.

El municipio nace de la necesidad de descentralizar la administración pública, de tal manera que éste pueda ejercer sus atribuciones de manera eficaz y eficiente en beneficio de los habitantes, y es que la principal característica de la descentralización consiste en que el Presidente Municipal puede tomar sus propias decisiones siempre que se apegue en las Leyes y los Reglamentos que los rija. Es por ello que en el presente capítulo se comentarán puntos entorno a los antecedentes históricos, diseño organizacional, funciones y atribuciones de los funcionarios municipales del H. Ayuntamiento de Tapachula, Chiapas.

V. I Antecedentes históricos de la Ciudad de Tapachula, Chiapas.⁶¹

Montaño, comenta que el primer municipio de México fue el Cabildo de la Veracruz, creado por "Hernán Cortes" el 22 de abril de 1519; dicha administración se encontraba integrada por los CC. Portón Guerrero y Montejo quienes fungían como alcaldes; Alfonso de Ávila Sandoval y los hermanos Alvarado tenían los cargos de regidores; Juan de Escalante desempeñaba el cargo de Alguacil, Pedro de Alvarado como Capitán y Diego Godoy como Escribano; pero cinco años más tarde lo hizo el Ayuntamiento de Coyoacán, después el 08 de marzo de 1524. Sin embargo por motivos inexplicables, las constituciones políticas liberales abandonaron la institución del municipio libre; por otro lado, mediante el acta constitutiva, la Constitución de 1824, el acta de reformas de 1846 y la Constitución de 1857 se estableció por completo la reglamentación del municipio; derivado de estas situaciones no fue si no hasta la revolución de 1910 cuando se propugno por el establecimiento del municipio libre que se consideraba como base de la división territorial y de la organización política y administrativa de los estados. Mientras que don Venustiano Carranza presentó al Congreso Constituyente de Querétaro el proyecto del artículo 115 en el que se asienta el principio de la libertad municipal, conforme transcurrió el tiempo la segunda Comisión de Constituyentes reconoció que el municipio era la diferencia más importante y novedosa respecto de la institución de 1857.

⁶¹ MONTAÑO Agustín.- Manual de Administración Municipal.- 1ª. reimpresión 1981.- Editorial Trillas.- Pág. 10.- México D.F.

Por otro lado, hace referencia en su libro que los orígenes de los primeros pobladores de Chiapas se pierden en la historia; así mismo, comenta que el obispo de Chiapas, Francisco Núñez de la Vega, en una visita que hizo al Soconusco, en Huehuetán los indígenas le entregaron documentos en donde se relataba la leyenda de Votán, (un personaje místico que tenía forma de serpiente) como fundador de los pueblos de Chiapas. Sin embargo, se sabe que probablemente los primeros pobladores vinieron de Centroamérica y eran descendientes de los mames, posteriormente llegaron los Olmecas, luego los Toltecas y poco antes de la conquista, los Aztecas.

Aunado a lo anterior, hace manifestaciones en el sentido que muchos historiadores coinciden que durante el reino de los mames, el Soconusco sufrió la invasión de los Olmecas quienes tras una larga y ensangrentada lucha los sometieron y les impusieron grandes tributos, lo que hizo que gran parte de los nativos emigraran hacia Guatemala. Así mismo, conceptualiza que en el Soconusco, la cultura Olmeca tuvo su máxima expresión en Izapa, durante el período denominado Formativo Urbano por los años de 800 a 200 a.C. y actualmente se conservan sus ruinas en el municipio de Tuxtla Chico, Chiapas; posteriormente sobrevino la invasión de los Toltecas, capitaneados por Nima Quiché, quien luego de someter a los Soconuscas, dejó a un hermano como gobernante. Las confrontaciones con los pueblos vecinos fueron constantes, los toltecas libraron cruentas batallas contra Balan Acam rey Quiché, quienes fueron combatidos por Qui Cab II, décimo rey de Utlán, que quería agrandar sus dominios hacia esta zona.

El autor en referencia comenta que al momento de la llegada de los españoles, Soconusco ya era una Ciudad importante y floreciente por el intenso comercio que ahí se realizaba, sus habitantes eran el resultado de la mezcla de grupos como mames, Olmecas, Toltecas, Aztecas y Zoques; además, mantenían una independencia relativa, ya que muchos de los aztecas que controlaban la región se trasladaron a Tenochtitlan para reforzar la resistencia a la invasión española. Por otro lado, relata que la actual Ciudad de Tapachula se fundó a fines del siglo XVI, entre los años de 1590 y 1600, mientras que en 1700 la capital del Soconusco fue trasladada a Escuintla; sin embargo, en 1794 sufrió los estragos de un huracán, que destruyó casas y plantaciones, por lo cual la población emigró a Mapastepec, Huehuetán y Tapachula; mientras que el 24 de julio de 1824 se preparaban las elecciones para determinar si Chiapas dependería de México o de Guatemala, fue así que el Ayuntamiento de Tapachula levantó un acta en la que expresaba "que el Partido de Soconusco se separaba de Chiapas y determinaba formar parte del Supremo Gobierno de las Provincias Unidas de Centroamérica", con esta acta la Asamblea Legislativa de Guatemala emitió un decreto incorporando el Partido del Soconusco a la República de los Estados Centroamericanos, como parte del Estado de los Altos, con cabecera en Quetzaltenango, Guatemala; lo anterior, inició un

conflicto territorial, ya que México argumentaba que esta acta no podía anular la elección hecha el 3 de mayo en la que el Soconusco votó unánime y espontáneamente su agregación a México mientras varios pueblos se declararon contrarios a la decisión de Tapachula y favorables a su incorporación a México; por otro lado, el Gobierno Mexicano quería resolver el conflicto sin enfrentamientos, por lo que Anaya recibió la orden de no avanzar más allá de Tonalá y se turnó el caso al Congreso para su estudio; después de análisis, discusiones, notas diplomáticas, discursos, conferencias y agitación política, se llegó a negociar la tregua en la que se declaró la neutralidad del Soconusco, en la cual se acordó que ninguno de los dos gobiernos intervendrían en los asuntos de esta zona y que ésta se gobernaría con sus propias autoridades, de esta manera el Soconusco permaneció independiente tanto de México como de Guatemala por casi 18 años, lapso en el que se sumió una crisis económica y se convirtió en refugio de delincuentes y contrabandistas de los países vecinos. Durante el Gobierno de Ángel Albino Corzo, se sublevó Juan Ortega en el Municipio de Comitán de Domínguez, Chiapas; pronunciándose a favor del Imperio de Maximiliano con el Plan de Yalmús, mientras que en Tapachula, Chiapas, el C. José María Chacón se unió a este movimiento y además encabezó un movimiento separatista del Soconusco; esta situación fue propuesta con el Plan Pro-territorio Libre, en el que se establecía que esta región se separará de Chiapas y pasará a depender directamente del Gobierno Federal.

Así mismo, relata que en 1876 el C. Sebastián Escobar se sublevó en Mazatán, contra el Gobierno del C. José Pantaleón Domínguez, quien ya se había convertido en dictador, colaboró con el Plan de Tuxtepec que proclamó Porfirio Díaz y el 27 de julio de ese mismo año tomó Tapachula; en 1877 se apoderó de Tuxtla Gutiérrez y San Cristóbal de las Casas (capital del Estado en ese entonces), para esas fechas Porfirio Díaz había asumido la Presidencia de la República, por lo que nombró a Sebastián Escobar como Gobernador y Comandante Militar del Estado de Chiapas, años más tarde fue elegido como Gobernador Constitucional para el período 1877-1880.

V.II Diseño organizacional del H. Ayuntamiento Municipal de Tapachula, Chiapas.

El diseño organizacional es una representación gráfica que nos señala los órganos administrativos y sus relaciones de vinculación⁶²; sin embargo, en el ámbito municipal cada municipio tiene su organización administrativa propia y adecuada a las necesidades locales y personales del presidente municipal; este documento debe ser elaborado para que sea conocido por los empleados gubernamentales y por el sector social, que es el que requerirá los servicios.

⁶² GUÍA técnica para la elaboración del Manual de Organización.-Expedido por la Secretaría de Administración del Gobierno del Estado de Chiapas.- Pág. 6.

En resumen el organigrama es una representación gráfica de la organización del mando o de los recursos humanos; generalmente se presentan los puestos clave o los puestos principales en pequeños rectángulos unidos con líneas continuas que indican el mando, si las líneas tienen flecha señalan al mismo tiempo la dirección del mando; en caso contrario, se sobrentiende que el mando va de su categoría superior a inferior (ver anexo No. III).

V.III Funciones y atribuciones de los funcionarios municipales del H. Ayuntamiento Municipal de Tapachula, Chiapas.

La Ley Orgánica Municipal del Estado de Chiapas, señala que la máxima autoridad en la organización administrativa es el Ayuntamiento que se encuentra integrado por: 1) Presidente Municipal, 2) Síndico Municipal, 3) Regidores, 4) Secretaría de Gobierno Municipal, 5) Tesorería Municipal, 6) Dirección de Administración, 7) Dirección de Obras Públicas, 8) Dirección de Servicios Públicos, 9) Dirección de Seguridad Pública, Vialidad y Protección Civil, 10) Dirección de Desarrollo Social, 11) Dirección de Desarrollo Económico, 12) Organismo Desconcentrados y Descentralizados.⁶³

1) El presidente Municipal es el representante político y administrativo del Ayuntamiento y deberá residir en la cabecera municipal durante el término de su período constitucional.

De acuerdo a la Ley Orgánica Municipal, las funciones del Presidente Municipal son:

- I. Ejecutar los acuerdos del Ayuntamiento.
- II. Vigilar y proveer el buen funcionamiento de la Administración Pública Municipal.
- III. Resolver bajo su inmediata y directa responsabilidad los asuntos que, por su urgencia, no admitan demora, dentro del ayuntamiento en la siguiente sesión de cabildo los que sean de su competencia.
- IV. Gestionar ante el Ejecutivo Estatal, la ejecución de acciones que dentro de su ámbito de competencia reclamen el bien público y los intereses del municipio.

⁶³ CONGRESO DEL ESTADO DE CHIAPAS.- Ley Orgánica Municipal del Estado de Chiapas.- Tuxtla Gutiérrez, Chiapas.- 23 de diciembre de 1988.

- V. Celebrar, con autorización del Ayuntamiento, los convenios y contratos necesarios para beneficio del Municipio.
- VI. Someter a la aprobación del Ayuntamiento, los Reglamentos Gubernativos, bandos de policía y demás ordenamientos legales para la debida ejecución y observancia de las Leyes y la prestación de los servicios públicos.
- VII. Someter a la aprobación del Ayuntamiento, el nombramiento de apoderados para asuntos administrativos y judiciales de interés para el Municipio.
- VIII. Otorgar previo acuerdo del Ayuntamiento, concepciones, autorizaciones, licencias y permisos en los términos que establezcan las leyes y reglamento aplicables.
- IX. Dirigir la política de planeación, urbanismo y obras públicas, en base a la Ley, Plan Municipal de Desarrollo Urbano y demás disposiciones aplicables.
- X. Firmar los oficios, actas, comunicaciones y demás documentos oficiales para su validez.
- XI. Las demás que le señalen la Ley Orgánica Municipal, las Leyes Federales, Estatales y los Reglamentos Municipales.

2) Por otro lado establece que las funciones de los síndicos son las siguientes:

- I. Procurar, defender y promover los intereses municipales.
- II. Vigilar las actividades de la Administración Pública Municipal, proponiendo las medidas que estime conveniente ante el Ayuntamiento para su mejoramiento y mayor eficacia.
- III. Representar al Ayuntamiento en las controversias de litigios en que este fuere parte.
- IV. Practicar, a falta de Agentes del Ministerio Público, las primeras diligencias, remitiéndolas al Agente del Ministerio Público del Distrito Judicial correspondientes a más tardar dentro de las veinticuatro horas siguientes.

- V. Vigilar la correcta aplicación de los recursos financieros, conforme al presupuesto aprobado.
- VI. Asistir a las sesiones del Ayuntamiento y participar en las discusiones con voz y voto.
- VII. Revisar y autorizar con su firma los cortes de caja de la Tesorería Municipal.
- VIII. Vigilar que las multas que impongan las autoridades municipales ingresen a la Tesorería previo el comprobante respectivo.
- IX. Asistir a las visitas de inspección y auditorías que se hagan a la Tesorería.
- X. Vigilar que la cuenta pública sea presentada oportunamente al Congreso del Estado.
- XI. Las demás que le confieren la Ley Orgánica Municipal y sus Reglamentos.

3) Así mismo señala, que los regidores forman parte del cuerpo colegiado, con personalidad jurídica y que no pueden ejercer la facultad que este les otorga en forma individual; dicha Ley hace manifestaciones en el sentido que los regidores electos por el principio de mayoría relativa y por el sistema de representación proporcional, tendrán los mismos derechos y obligaciones; estableciendo como funciones las siguientes:

- I. Suplir las faltas temporales del Presidente Municipal, en los términos de la presente Ley.
- II. Asistir a las sesiones ordinarias y extraordinarias de Cabildo.
- III. Informar y acordar, cuando menos dos veces por semana, con el Presidente Municipal, acerca de los asuntos de su competencia.
- IV. Desempeñar con eficiencia las atribuciones que se le asigne de conformidad con esta Ley y el Reglamento Interior respectivo.
- V. Presentar los dictámenes correspondientes a sus atribuciones, en los asuntos a tratar en las sesiones ordinarias y extraordinarias de cabildo, y participar con voz y voto en las deliberaciones.

- VI. Proponer al Ayuntamiento las medidas que consideren pertinentes para la mejor prestación de los servicios públicos.
- VII. Vigilar los ramos de la administración que les encomiende el Ayuntamiento, informando periódicamente de sus gestiones.
- VIII. Concurrir a las ceremonias cívicas y a los demás actos a que fuere convocado por el Presidente Municipal.
- IX. Presentar en los términos de la Ley de la materia, las declaraciones de su situación patrimonial.
- X. Los demás que les confieren la Ley Orgánica Municipal y sus Reglamentos.

4) En el Ayuntamiento, se encuentra una Secretaría para el despacho de los asuntos de carácter administrativo y para auxiliar en sus funciones al Presidente Municipal la cual estará a cargo de un secretario, que será nombrado por el Ayuntamiento a propuesta del Presidente Municipal; sus funciones son:

- I. Vigilar el adecuado despacho de los asuntos del Presidente Municipal, dictando las instrucciones y providencias que procedan y cuidando que se cumplan los acuerdos respectivos.
- II. Comunicar por escrito y con la debida anticipación a los municipios las convocatorias para las sesiones ordinarias y extraordinarias de cabildo.
- III. Asistir a las sesiones del Ayuntamiento con voz, levantar las actas de las sesiones de cabildo asentándolas en el libro autorizado para ese efecto y que estará bajo su custodia y responsabilidad.
- IV. Firmar con el Presidente Municipal, los documentos y comunicaciones oficiales.
- V. Compilar y hacer del conocimiento de la población, las disposiciones jurídicas que tengan vigencia en el municipio.
- VI. Coadyuvar, con el Ayuntamiento y el Presidente Municipal en las atribuciones que les correspondan en materia electoral, cultos, población, reclutamiento, salud pública, educación, cultural, recreación, bienestar de la comunidad y organización de actos cívicos oficiales.

- VII. Organizar, dirigir y controlar el archivo municipal y la correspondencia oficial.
- VIII. Expedir las copias credenciales y demás certificaciones oficiales que acuerde el Ayuntamiento o el Presidente Municipal.
- IX. Autorizar con su firma las actas, reglamentos, bandos y demás disposiciones y documentos emanados del Ayuntamiento.

5) La misión de la Tesorería Municipal consiste en recaudar y administrar los Recursos Municipales, Estatales y Federales del Municipio de Tapachula de manera justa y equitativa para satisfacer las necesidades de la sociedad en base al presupuesto anual de egresos de cada ejercicio. Por lo que respecta a su visión consiste en lograr una dirección capaz de administrar de forma sistemática, eficiente y oportuna los recursos del municipio para lograr cubrir las demandas de la sociedad en condiciones de transparencia, equidad disciplina fiscal y oportunidad, coadyuvando a elevar el nivel de vida de los ciudadanos; sus funciones son:

- I. Elaborar y proponer al Presidente Municipal los proyectos de Leyes Fiscales, Presupuestos de Egresos, Reglamentos, Acuerdos, Circulares, y demás disposiciones administrativas relacionadas con la Hacienda Municipal.
- II. Vigilar el estricto cumplimiento de las Leyes, Reglamentos y demás disposiciones fiscales.
- III. Formular e integrar mensualmente los estados financieros, la comprobación y la contabilidad del ejercicio presupuestario de ingresos y egresos para su revisión, y en su caso, aprobación por parte del Ayuntamiento.
- IV. Presentar al Ayuntamiento en los primeros 15 días del mes de enero de cada año, la cuenta pública documentada del ejercicio anterior con los siguientes informes: balance general, estado de origen y aplicación de recursos municipales y el estado financiero de la hacienda municipal.
- V. Mantener permanentemente actualizado el padrón municipal de contribuyentes.
- VI. Rendir al Ayuntamiento los informes que le solicite respecto de sus atribuciones.

VII. Ejercer la facultad económico - coactiva conforme a las Leyes y Reglamentos vigentes.

VIII. Organizar y llevar la contabilidad del municipio y los registros necesarios para el control de las partidas presupuestales, registrar contablemente las operaciones y transacciones que se lleven a cabo, las cuentas de activo, pasivo, patrimonio, ingresos, costos y gastos se manejarán conforme a las normas y procedimientos que dicte la Contaduría Mayor de Glosa del Congreso del Estado.

IX. Intervenir en los juicios de carácter fiscal cuando el municipio da parte.

X. Efectuar los pagos que autorice u ordene el Ayuntamiento o el Presidente Municipal y pagar mediante nominas los salarios de los servidores públicos municipales.

6) La misión de la Dirección de Administración Municipal consiste en impulsar la modernización administrativa del Gobierno Municipal, manteniendo el proceso, encaminados a lograr mayor agilidad, eficiencia y óptimo aprovechamiento de los recursos humanos y materiales, donde los servidores públicos se desempeñan con calidad y honestidad, y los recursos económicos erogados para cubrir las necesidades de las distintas áreas del ayuntamiento sean manejados de manera transparente y basadas en las normas establecidas en reglamentos y leyes de la materia, canalizadas a brindar la oportunidad a las empresas establecidas en el municipio y así contribuir al desarrollo económico; y bienestar social de su población.

Por lo que respecta a su visión radica en operar de manera excelente, organizada y coordinada, preparada para resolver los retos que en las condiciones actuales y futuras que se presentan, resolviendo juntos con calidad en el servicio, y actuando siempre de manera profesional y humana; en donde el único beneficiado sea el pueblo de Tapachula; entre sus funciones encontramos la de vigilar ininterrumpidamente el aprovechamiento de los recursos financieros asegurando al Municipio su patrimonio y el rendimiento del personal que labora en este H. Ayuntamiento.

7) El objetivo de la Dirección de Obras Públicas es el de ejecutar las obras y/o proyectos correspondiente a los diferentes programas; sus funciones son las siguientes:

I. Dirigir, controlar y ejecutar los programas destinados a la construcción de obras públicas.

- II. Proyectar, ejecutar, contratar y vigilar la construcción de las obras públicas del municipio, destinadas al servicio público.
- III. Vigilar que sean proporcionados en forma eficiente los servicios públicos de limpieza, alumbrado, parques y jardines.
- IV. Coordinar y controlar los programas de desarrollo rural y urbano.
- V. Establecerá y mantendrá relaciones continuas con miembros del Ayuntamiento, principalmente con los integrantes de las comisiones internas con representantes de la cámara de la construcción y contratistas independientes; así como con representantes de organismos públicos y privados.

8) La misión de la Dirección de Servicios Públicos consiste en dar atención directa e inmediata de las demandas de los servicios públicos, para satisfacer las necesidades de la ciudadanía en general, por lo que se refiere a su visión, con la participación decidida de la ciudadanía en general y el esfuerzo conjunto del personal, se optimizaran los servicios públicos, brindando una mejor atención, reduciendo tiempos en la respuesta, teniendo personal honesto, con la capacidad y experiencia, así como un mejor trato cordial; sus actividades son entre otras las siguientes:

I.- Limpieza y embellecimiento de la ciudad.

II.- Limpieza y embellecimiento de calles, avenidas, bulevares, parques, jardines y panteones.

III.- Rehabilitación y ampliación del alumbrado público.

IV.- Mantenimiento de vialidades y bienes del municipio.

V.- Control y regulación del comercio ambulante, mercados, tianguis y rastro.

9) La misión de la Dirección de Seguridad Pública, Vialidad y Protección Civil consiste en vigilar el orden público, para prevenir las comisiones de delitos y proteger la vida, la integridad y la propiedad de las personas y auxiliar la circulación de peatones y vehículos en las vialidades del municipio, así como la prevención y atención de desastres en el territorio municipal; en lo referente a su visión consiste en dar mayor seguridad, mejorar la vialidad dentro del municipio así como el medio ambiente; sus funciones son las siguientes:

I.- Atender a los llamados de auxilio.

II.- Proteger instituciones públicas y sus bienes.

III.- Auxiliar a las autoridades municipales, estatales y federales en el cumplimiento de sus funciones.

IV.- Prevenir la comisión de delitos y faltas administrativas.

V.- Velar por el cumplimiento de las disposiciones del bando municipal.

VI.- Planear y ejecutar obras en materia de vialidad.

VII.- Instalación y operación de señalización vial.

VIII.- Vigilar el tránsito en las vialidades del municipio.

IX.- Auxilio y orientación a peatones.

X.- Formular y ejecutar programas para satisfacer necesidades y futuras de protección civil.

XI.- Elaborar el plan municipal de contingencia.

XII.- Integrar, mantener actualizado el inventario de desastres factibles en el municipio.

10) Su misión de la Dirección de Desarrollo Social, consiste en el verdadero desarrollo de un pueblo; se sustenta en tres pilares, economía, educación e identidad, a través de ellas es posible acceder a mejores condiciones de salud, productividad y bienestar en general, sin ellas los vicios y los malos hábitos se continuarían repitiendo época tras época sin aprender de la historia, carentes de un compromiso con el presente y sin comprender las repercusiones del futuro, fortalecer la identidad municipal, enaltecer con orgullo el sentimiento de pertenencia al municipio y preservar los más altos valores en el propósito, su visión es fortalecer la identidad cultural de Tapachula, enalteciendo los valores de las comunidades que le han dado su versión cosmopolita, rescatando la herencia cultural e histórica; entre sus funciones encontramos las siguientes:

I.- Desarrollar esquemas de fomento en expresiones culturales, como teatro, pintura, manualidades, murales, música, coros, poesía, oratoria, etc., colaborando con las diversas colonias en la organización de sus respectivos grupos de expresión cultural.

II.- Establecer un programa amplio, diverso, integral para fomentar las distintas exposiciones de arte, haciendo funcionar el teatro de la ciudad, así como otros centros de exposición cultural.

III.- Impulsar un modelo de creación de talleres de arte en donde se inscriban niños, jóvenes y adultos, rescatar los testimonios documentales y materiales históricos, rescate del patrimonio histórico y cultural del municipio, convenios con instituciones para avanzar en el rescate y preservación del patrimonio histórico.

IV.- Favorecer la transmisión y difusión del conocimiento, valores característicos, arte y rasgos culturales del municipio, producción y edición del conocimiento de los valores.

11) La misión de la Dirección de Desarrollo Económico consiste en promover el desarrollo competitivo e integral de comercio, la industria, el campo, la pesca y el turismo, a través de una red de enlaces interinstitucionales que faciliten la concurrencia de la inversión nacional y extranjera, así como el fortalecimiento de la cultura empresarial, su visión consiste en coadyuvar al fortalecimiento de las condiciones generales que permitan al Municipio de Tapachula convertirse en un escenario propicio para la inversión productiva tanto en el campo como en la ciudad, para generar más y mejores empleos y con ello elevar la calidad de vida de los habitantes; entre sus funciones encontramos las siguientes:

I.- Generación de empleos y fuentes de trabajo.

II.- Impulsar la reactivación y desarrollo de la economía municipal.

III.- mejoramiento de la competitividad y productividad de la industria, el comercio, el campo, la pesca y el turismo.

12) Dentro de los organismos desconcentrados y descentralizados, encontramos:

a) Instituto de la Juventud, b) Desarrollo Integral de la Familia, c) Comité de Agua Potable y Alcantarillado de Tapachula, d) Consejo Municipal de Seguridad Pública, e) Las Agencias y Subagencias municipales.

a) La misión del instituto de la juventud consiste en vincular a la comunidad juvenil, responder a las expectativas de la juventud, promover el desarrollo y generar la incorporación de la juventud, su visión radica en vincular las programaciones y proyectos del instituto de la juventud de Tapachula y del Ayuntamiento Municipal, responder mediante acciones e instalaciones informativas para promover e integrar a la juventud, generar la búsqueda permanente de las soluciones a la problemática de nuestro municipio; sus actividades son entre otras las siguientes: Eventos deportivos, culturales, ecológicos y educativos, prevención civil y de precaución y la vinculación de grupos estudiantiles.

b) Su misión del Desarrollo Integral de la Familia (actualmente Instituto de Desarrollo Humano) consiste en otorgar los servicios, apoyos y gestiones de los programas institucionales y especiales, a la población susceptible de marginación y exclusión social del municipio, contribuyendo a mejorar sus niveles y calidad de vida, mientras que su visión consiste en servir a los sectores más necesitados del municipio, realizando acciones con sentido humano, calidad, eficacia y eficiencia; con un proceso altamente descentralizado, a través de mecanismos de participación social, con el fin de generar un proceso de desarrollo social y familiar sustentable, sus funciones son entre otras las siguientes: Proporcionar los servicios de asistencia social eficiente y eficaz a la población marginada y desamparada particularmente a los niños y ancianos en el estado de abandono o con discapacidades en tanto se logren incorporar a una vida plena y productiva, así como procurar el mejoramiento de las condiciones de vida de la población en materia de salud, alimentación, empleo, vivienda y educación.

c) Su misión del Comité de Agua Potable y Alcantarillado de Tapachula, consiste en prestar los Servicios de Agua Potable, Alcantarillado y Saneamiento en la cantidad, calidad y continuidad que la población demande, aplicando técnicas y conocimientos de vanguardia, para mejorar las condiciones de vida de la comunidad, promoviendo el uso racional, optimizando recursos, aplicando tarifas adecuadas y justas que permitan la autosuficiencia técnica y financiera, para lograr servicios sustentables que propicien el desarrollo equilibrado de la región; entre sus funciones encontramos las siguientes: mejorar las condiciones de vida de la población, coadyuva en el cuidado del agua y medio ambiente, y contribuye al cuidado de la salud.

d) El Consejo Municipal de Seguridad Pública con fundamento en la Ley del Sistema Estatal de Seguridad Pública, tiene como misión salvaguardar la seguridad pública de los habitantes del Municipio de Tapachula, a través de la coordinación entre las Instancias Federales, Estatales y Municipales en materia de seguridad pública, su visión es consolidar una sociedad segura que confíe en sus autoridades encargadas de su seguridad para permitirles el sano desarrollo de sus capacidades; entre sus funciones encontramos la siguiente: la coordinación de las Autoridades Federales, Estatales y Municipales en la lucha contra la delincuencia, tanto en materia preventiva como correctiva a fin de consolidar un sistema de seguridad pública eficiente.

e) Las agencias y subagencias, municipales son órganos desconcentrados que estarán a cargo de un agente, o de un subagente, respectivamente y que actuarán en sus respectivas jurisdicciones como representantes de los ayuntamientos; sin embargo, para cumplir con su cometido los agentes municipales tienen que cumplir con las siguientes funciones:

- I. Cumplir y hacer cumplir las disposiciones legales dentro de la esfera de su competencia.
- II. Ejecutar las resoluciones del Ayuntamiento en su correspondiente circunscripción territorial.
- III. Informar al Ayuntamiento de todos los asuntos relacionados con su cargo.
- IV. Vigilar, mantener y restablecer la tranquilidad, la seguridad y la salubridad pública.
- V. Cumplir con las disposiciones relativas al registro del estado civil de las personas.
- VI. Coadyuvar con las autoridades judiciales, cuando sean requeridos.
- VII. Promover el mejoramiento y el establecimiento de nuevos servicios públicos.
- VIII. Actuar como conciliadores en los conflictos que se les presenten.
- IX. Colaborar en las campañas de salubridad, alfabetización y en todas aquellas que sean para beneficio de la comunidad.

CAPÍTULO VI

APLICACIÓN METODOLÓGICA PARA LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO

CAPÍTULO VI

APLICACIÓN METODOLÓGICA PARA LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO.

VI.1 Planteamiento del problema.

En México, en los últimos años, se han experimentado un proceso creciente de descentralización de la vida nacional, en este proceso las facultades y actividades de los municipios han ido creciendo, como resultado de la modernización del Estado Mexicano, el fortalecimiento de las instituciones y la apertura democrática.

Sin embargo, los cambios no han ido acompañados por una mejora en la gestión de las Administraciones Públicas Municipales, entre los problemas más comunes que afectan al buen desempeño se encuentran: que no ha existido una optimización de los recursos financieros; así mismo, no se ha realizado un eficiente estudio previo de los gastos a efectuar que permitan reducir los costos operativos; por otro lado, no existe una correcta aplicación de los recursos financieros, insuficiente capacidad técnica y profesionalización del personal operativo que labora en los ayuntamientos municipales, así como ausencia de una cultura de la planeación y generación de marcos normativos que rijan los procedimientos y aseguren el ejercicio de una acción Gubernamental; lo anterior, trae como consecuencia que los municipios no cuenten con información confiable que les permita realizar sus actividades ajustándose a la normatividad. Esto genera gestiones municipales poco transparentes, ocasionando la inhabilitación de cuentas y congelamiento de los recursos financieros, lo que repercute en la disminución de la inversión pública y en el incremento de conflictos sociales.

Es importante mencionar que este escenario marca la diferencia entre varios H. Ayuntamientos Municipales, en virtud que existe un gran número de municipios que no cuentan con estructuras administrativas necesarias y personal calificado para el ejercicio de sus responsabilidades y desempeño adecuado de sus actividades.

En el Estado de Chiapas, se ha observado que los 118 Municipios que lo integran, no han realizado una eficiente planeación financiera en la gestión municipal; es decir, no se ha realizado un análisis de las demandas requeridas por la sociedad y de las necesidades que van a satisfacer los servicios; y es que no se han tomado decisiones que influyan favorablemente sobre el desarrollo futuro del Municipio.

El municipio como toda realidad social, esta en constante transformación, por lo que es necesario elaborar indicadores de desempeño y de gestión, a fin de evaluar la operatividad de las administraciones municipales. Cabe señalar que algunos programas que ejecutan los H. Ayuntamientos cuentan con indicadores; sin embargo, no se le ha dado la importancia que se requiere; por lo que de acuerdo a las tipologías expuestas, la problemática inicia a partir de los procesos económicos, sociales, políticos y administrativos que se desarrollan en el ámbito municipal, a su vez permiten conocer con mayor detalle la dimensión de cada uno de los problemas que enfrentan los diferentes Gobiernos Municipales.

La problemática del proceso económico radica en el sentido que no ha existido una correcta administración de los recursos financieros con menores costos operativos y el máximo de beneficios hacia la comunidad, en los menores plazos posibles.

Por otro lado, la problemática de los programas sociales tiene un bajo porcentaje de cumplimiento, partiendo de las previsiones realizadas al inicio de la gestión.

En lo referente a la problemática para reforzar los principios de la participación ciudadana, la administración municipal necesita dar solución a esta situación, en virtud que facilita el desarrollo de un instrumento objetivo y libre de manipulaciones arbitrarias, mediante un registro claro y conciso que presente las fuentes de ingresos, sus magnitudes y los destinos a que se aplicarán estos recursos en el ejercicio presupuestal, tal registro representa una serie de cualidades de la gestión administrativa, el principal de ellos es la transparencia hacia la comunidad.

Por lo que respecta a los problemas derivados de las estructuras y procesos administrativos, la problemática administrativa derivada de las estructuras orgánicas de las funciones que realizan los municipios, se puede sintetizar como falta de "Organización Municipal", debido a la falta de recursos humanos calificados, dado que la capacidad de Gobierno esta en función de la formación adecuada de sus funcionarios, y es que una administración con bajo nivel de profesionalización y ausente de un programa de capacitación tiende hacia una ineficacia en la acción de gobierno y altos déficit de credibilidad por parte de la población. La necesidad de profesionalizar a los Funcionarios Municipales es urgente, si se toma como referencia los datos del perfil de los funcionarios en este nivel, los datos son preocupantes. En materia de la Hacienda Pública Municipal: existe un gran desconocimiento de las bases normativas para el manejo de los ingresos, egresos y patrimonio municipal, por lo que no hay, en muchos casos, los sistemas de recaudación y control fiscal que permitan contar con los recursos financieros en forma suficiente y oportuna. De igual forma, se adolece de normas para el ejercicio y control del gasto público; todo esto ha generado la desconfianza y resistencia de la ciudadanía para el pago de sus obligaciones fiscales. Por otra parte, en muchos municipios no existe una adecuada coordinación, en materia fiscal, con el Gobierno Estatal y Federal, lo que ha repercutido en sus volúmenes de ingresos.

La insuficiencia de satisfactores revela una mala gestión de la Administración Pública Municipal, además de que las reformas efectuadas hasta el momento en el ámbito municipal, son rebasadas rápidamente por las transformaciones que sufren en el desarrollo político; en este sentido el diagrama que se señala en el anexo No. IV ofrece un panorama general de las problemáticas que atraviesa el municipio.

En suma, el municipio de hoy tiene grandes carencias y también grandes retos, todo eso lo podrá enfrentar y superar en la medida que exista una verdadera política de fortalecimiento municipal que le garantice la capacitación y la asistencia técnica necesaria.

De lo antes expuesto es importante que la gestión municipal realice una adecuada planeación, de tal manera que trate darnos respuesta a las interrogantes ¿Que vamos a hacer? ¿Hacia donde queremos encaminarnos? ¿Con que recursos contamos? ¿Quién o quienes son responsables de la dirección?; en ese sentido, los Municipios tienen la capacidad jurídica para ejecutar el proceso de planeación, de conformidad al artículo 115 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. Sin embargo, existen problemáticas fundamentales como las que anteriormente se describieron, que obligan a que la planeación municipal no sea totalmente autónoma.

Estos cuestionamientos presentan los siguientes enlaces entre la planeación financiera y la gestión municipal:

¿Cuál es el impacto de la planeación financiera?

¿Cual es la causa por la cual no ha existido una buena optimización de los recursos financieros?

¿Que se requiere para que en la gestión municipal exista una excelente administración de los recursos financieros?

¿Como mejorar la capacidad del ahorro financiero en la gestión municipal?

¿Es una herramienta confiable el presupuesto de egresos municipales?

¿Mencione cuáles han sido las acciones que han utilizado al requerir recursos extraordinarios?

¿Enuncie el marco normativo que utiliza para llevar a cabo la planeación de los diferentes programas?

¿Mencione quienes participan en el proceso de planeación?

¿En base a la pregunta anterior, indique cuáles son los conocimientos, habilidades y experiencias de cada uno de ellos?

¿Los costos unitarios de las adquisiciones y gastos, considerados en los presupuestos son precios del mercado?

VI . II Justificación de la investigación.

Una de las razones que afectan a muchas Administraciones Públicas Estatales, Municipales e inclusive empresas privadas, es que no elaboran planes financieros (que contengan fines, medios, recursos, realización y control) lo cual no permite una posición de progreso y redituabilidad. Sin embargo, estos organismos se dirigen con éxito mediante decisiones dictadas por el sentido común, el buen juicio y la experiencia; pero una verdadera dirección, requiere la fijación de objetivos; luego entonces, no se puede dirigir sin planeación financiera.

Pese a que la planeación es un elemento fundamental en las primeras acciones de Gobierno y cuentan con una normatividad de los programas a ejecutarse, existe un incumplimiento notable por parte de las administraciones municipales que acceden a la representación pública.

Por otro lado, como las actividades que se realizan en las áreas son sumamente cotidianas, representa una barrera para la capacitación y la especialización, esto se convierte en una problemática administrativa de fondo.

Ante tales situaciones es conveniente realizar una planeación financiera, toda vez que todos los aspectos de la actividad se reflejan en sus resultados y en su estructura financiera, y estos son la medida más clara de su desempeño, de tal manera que permite evaluar el efecto costo – beneficio. En suma toda planeación debe partir de un análisis cuidadoso de las características de los ciudadanos y las necesidades que satisface con sus servicios.

Dada la falta de cultura de la planeación y los espacios legales tan amplios que se observan, el presente trabajo de investigación enfocado a funcionarios municipales y estatales, son una propuesta metodológica básica para la estructuración de un proceso de planeación municipal, pretende ir más allá, pues están orientados a sentar las bases que incidan en la construcción de una cultura de la planeación, así como en la emisión y mejora de una normatividad que asegure una acción de Gobierno estratégicamente orientada hacia el desarrollo y bienestar de la población; por lo que el trabajo de investigación se justifica por la necesidad de medición y administración racional de los recursos financieros previniendo dificultades de desfinanciamiento o contingencias extraordinarias y permita obtener recursos excedentes necesarios para resguardar el patrimonio público, realizar obras públicas u otras aplicaciones de interés social, beneficiándose a la sociedad en el sentido que genera más empleos y permite el mejoramiento de ingresos de la población trabajadora.

Esté trabajo de investigación es viable, toda vez que se dispone de los recursos financieros, humanos y materiales, necesarios para llevarla cabo.

VI. III Objetivos de la investigación.

Objetivo General.

Diseñar una guía para orientar a los Funcionarios de la Gestión Municipal de Tapachula, Chiapas; en la planeación financiera como una alternativa en la optimización de los recursos económicos, para ello es indispensable desarrollar en este trabajo conceptos básicos teóricos y prácticos.

Objetivos Específicos.

- Verificar que exista una adecuada planeación, programación y presupuestación de las actividades, para la correcta administración de los recursos públicos.
- Determinar la importancia de las finanzas públicas en la Gestión Municipal.
- Verificar el cumplimiento del marco normativo que rige el ejercicio de los recursos financieros.
- Evaluar el presupuesto de egresos como una vía permanente para mejorar la gestión municipal.

VI. IV Hipótesis, supuestos básicos o premisas.

Sampieri, señala en su libro Metodología de la Investigación, que las hipótesis indican lo que estamos buscando o tratando de probar y se definen como explicaciones tentativas del fenómeno investigado, formuladas a manera de proposiciones.⁶⁴

Bajo este contexto, es recomendable que las Administraciones Municipales realicen las etapas de planeación, programación y presupuestación; sin embargo, de estas fases la más importante es la etapa de la planeación, en virtud de que permite inicialmente obtener una mejor utilización racional del ejercicio de los recursos y como consecuencia obtener ahorros presupuestales para los municipios.

En suma, los recursos financieros y su adecuada utilización son un factor fundamental para la buena marcha de la organización municipal, de tal manera que si se optimizan dichos recursos van a existir ahorros presupuestales para la realización de nuevos proyectos o bien para la ampliación de metas; por otro lado, al existir optimización de recursos se puede destinar a la capacitación y profesionalización de sus recursos humanos, y de esta forma contar con personal calificado.

Derivado de lo anterior los presupuestos son útiles en la mayoría de las pequeñas, medianas y grandes empresas; así como en los organismos gubernamentales, por las siguientes razones:

- Son importantes porque ayudan a minimizar el riesgo en las operaciones de la organización.
- Por medio de los presupuestos se mantiene el plan de operaciones de la empresa en unos límites razonables; así mismo, cuantifican en términos financieros los diversos componentes de su plan total de acción.
- Sirven como mecanismo para la revisión de políticas y estrategias de las empresas y organismos gubernamentales; y direccionarlas hacia lo que verdaderamente se busca.
- Las partidas del presupuesto sirven como guías durante la ejecución de programas en un determinado período de tiempo; así como norma de comparación una vez que se hayan completado los planes y programas.

⁶⁴ HERNÁNDEZ Sampieri Roberto.- Metodología de la Investigación.- 3ª. Edición 2002.- McGraw – Hill/ Interamericana Editores S.A. de C.V.- Pág. 140.- México D.F.

- Los procedimientos inducen a los especialistas de asesoría a pensar en las necesidades totales de las empresas y organismos gubernamentales.
- Los presupuestos sirven como medios de comunicación entre unidades a determinado nivel y verticalmente entre ejecutivos de un nivel a otro. Una red de estimaciones presupuestarias se filtran hacia arriba a través de niveles sucesivos para su ulterior análisis.

Sin embargo, es importante mencionar que en la Administración Municipal para el cumplimiento de sus objetivos y metas, deben realizar programas de trabajo, procedimientos y políticas; lo anterior, a fin de garantizar el buen funcionamiento de la Administración Pública Municipal; así como, instrumentar acciones de supervisión.

En suma, es indispensable elaborar el presupuesto en virtud que tiene como objetivo reflejar los recursos financieros correspondiente a diferentes programas de corto, mediano y largo plazo; aunado a lo anterior, debe existir una adecuada administración de recursos financieros, para ello es indispensable aplicar la eficiencia y eficacia tanto de recursos financieros, recursos humanos y materiales.

VI. V Definición de tipo de investigación.

Sampieri, hace manifestaciones en su libro que las investigaciones se clasifican en cuatro tipos: a) exploratorias, b) descriptivos, c) correlacionales y d) explicativos, dicha clasificación la considera importante, en virtud que del tipo de estudio depende la estrategia de investigación; aunado a lo anterior, el diseño, los datos que se recolectan, la manera de obtenerlos, el muestreo y otros componentes del proceso de investigación son distintos en estudios exploratorios, descriptivos, correlacionales y explicativos.⁶⁵

a) Las investigaciones exploratorias se efectúan normalmente cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado del cual se tienen muchas dudas o no se ha observado antes, este tipo de investigaciones generalmente determinan tendencias, identifican áreas, ambientes, contextos y situaciones de estudio.

b) Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis; por otro lado, miden, evalúan, o recolectan datos sobre diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar.

⁶⁵ HERNÁNDEZ Sampieri Roberto.- Ob. Cit.- pág. 113.

c) Referente a los estudios correlacionales, estos tienen como propósito evaluar la relación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables.

d) Por lo que respecta a los estudios explicativos van más allá de la descripción de conceptos o fenómenos o del establecimiento de relaciones entre conceptos, su interés se centra en explicar las causas de los eventos, sucesos y fenómenos físicos o sociales.

Bajo este contexto, el desarrollo del presente trabajo de investigación tiene la siguiente secuencia: su etapa inicial es de carácter exploratorio, toda vez que existen literaturas que no han sido estudiadas bajo este entorno; en segundo término la literatura es de naturaleza descriptiva, en virtud que se colecta información cuantitativa y cualitativamente obtenidos de una encuesta aplicado a 20 funcionarios municipales, integrados de la siguiente manera: 10 funcionarios se encuentran adscritos a la subdirección de egresos, 5 a la subdirección de ingresos, dependientes de la tesorería municipal, y 5 a la subdirección de obras públicas, dependiente de la dirección de obras públicas y desarrollo sustentable; por otro lado, se consideran correlacionales por las siguientes preguntas de investigación: ¿porque no ha existido optimización de los recursos financieros?, ¿cómo mejorar la capacidad del ahorro financiero en la gestión municipal?, ¿es una herramienta confiable el presupuesto de egresos municipal? y ¿porque es de suma importancia optimizar los recursos financieros?; finalmente es un estudio explicativo porque explican las siguientes interrogantes: ¿cual es la causa por la cual no ha existido una buena optimización de los recursos económicos? y ¿porqué es de suma importancia optimizar los recursos financieros?.

VI. VI Población y determinación de la muestra.

Para el desarrollo del presente trabajo de investigación se considera como población al H. Ayuntamiento Municipal de Tapachula, Chiapas; sin embargo, la muestra o el subgrupo de la población, consistirá en aplicar una investigación de campo a 20 funcionarios municipales, integrados de la siguiente manera: 10 funcionarios se encuentran adscritos a la subdirección de egresos, 5 a la subdirección de ingresos, dependientes del área de tesorería municipal, y 5 a la subdirección de obras públicas, dependiente de la dirección de obras públicas y desarrollo sustentable; es importante señalar que se seleccionaron funcionarios adscritos a las áreas de tesorería municipal y dirección de obras públicas municipales, en virtud que se encargan de elaborar el presupuesto de egresos municipal, reglamentos, formular e integrar mensualmente los estados financieros, la comprobación y la contabilidad del ejercicio presupuestario, así como de realizar actividades relacionadas a dirigir, controlar y ejecutar los programas destinados a la construcción de obras públicas, dicha muestra es de naturaleza probabilística, toda vez que los cuestionarios nos van a permitir recolectar datos, así como analizarlas con pruebas estadísticas.

VI. VII Técnicas e instrumentos para la recolección de la información.

Para el desarrollo de la investigación, la técnica que se utilizará para recolectar los datos será durante la inmersión inicial en campo y en la recolección definitiva de los datos, a través de la aplicación de cuestionarios, los cuáles deben ser estructurados y diseñados cada una de las preguntas en forma correcta; con el propósito de respaldar nuestras investigaciones es importante asegurar la confiabilidad y validez de nuestros análisis, ante nosotros mismos y ante los usuarios del estudio, ya que de ellos dependen en gran medida que se alcancen los objetivos de la investigación.

Aunado a lo anterior, las preguntas de este instrumento serán de opción múltiple con categorías de respuesta que han sido delimitadas, las cuáles serán dicotómicas y de varias alternativas de respuesta; por otro lado, el contexto del cuestionario se aplica en la modalidad de autoadministrado.

Dicho cuestionario se detalla en el anexo No. V.

VI. VIII Concentración y graficación de datos.

Una vez recabada la información se procederá a la concentración y graficación de los datos de las diferentes fuentes, a fin de facilitar su análisis e interpretación, para las cuáles se utilizarán cuadros y gráficas de barra o circular por cada pregunta, y de esta forma obtener los resultados que se esperan.

VI. IX Análisis e interpretación de resultados.

El propósito de la investigación va más allá de describir las distribuciones de las variables, pretendiéndose con ello generalizar los resultados obtenidos en la muestra. Bajo este contexto, concentrado el cuadro de resultados de la investigación correspondiente a 20 funcionarios municipales, se procederá a realizar los comentarios, así como un análisis estadístico de cada una de las preguntas, para tener un mayor entendimiento de las respuestas.

CAPÍTULO VII

GUÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO DE EGRESOS MUNICIPAL.

CAPÍTULO VII

GUÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO DE EGRESOS MUNICIPAL.

De acuerdo al artículo 115, fracción IV, de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y de conformidad al artículo 38, fracción VI, de la Ley Orgánica Municipal del Estado de Chiapas, señalan que el ayuntamiento tiene la facultad de aprobar el presupuesto anual de egresos con base a sus ingresos disponibles y considerando lo que prevee la Ley de Presupuesto de Contabilidad y Gasto Público Municipal en su artículo 13, que a la letra dice: "el presupuesto de egresos es el documento rector del gasto municipal y tiene por objeto precisar en que y como se gastarán los recursos públicos en un año o ejercicio fiscal", para ello los funcionarios municipales deben apegarse a los lineamientos en la formulación del presupuesto; lo anterior, a fin de elaborarlo e integrarlo correctamente y cumpla con los objetivos antes mencionados.⁶⁶

Bajo este contexto, el presupuesto de egresos municipal determina el rumbo de la gestión municipal, toda vez que los recursos públicos deben ser enfocados a servicios educativos, médicos, de seguridad y asistencia social; seguridad pública, vivienda, agua potable, drenaje, alcantarillado y tratamiento de aguas residuales, alumbrado público, proyectos productivos, promover la actividad turística, fomentar la actividad pesquera, incrementar la infraestructura de comunicaciones y transportes, acuicultura y pesca, café, forestal, ganadera, frutas tropicales, hortalizas, comunicaciones y transportes, manufactura, comercio, artesanías, turismo, mercados y centrales de abasto, panteones, rastro, calles, parques y jardines y su equipamiento, así como cumplir con sus obligaciones financieras.

Esta fase conlleva al proceso de elaboración del presupuesto que va desde la preparación de los programas hasta la presentación formal del anteproyecto al Congreso del Estado; no obstante, a fin de que el lector tenga una mayor apreciación previo en la elaboración del presupuesto es de suma relevancia detallar algunas conceptualizaciones.

VII.1 Presentación del programa.

En este apartado es conveniente que el programa se someta a consideración de los integrantes de la administración municipal, conteniendo un resumen, a fin de facilitar

⁶⁶ CONGRESO DEL ESTADO DE CHIAPAS.- Ley Orgánica Municipal del Estado de Chiapas.- Ob. Cit.

la formación de un juicio acerca de él sin necesidad de profundizar, pues el detalle interesará principalmente al coordinador del presupuesto; adicionalmente, es necesario para tomar todas las medidas de organización y administración que conduzcan a su realización.

VII.II Criterios de priorización.

En lo que respecta a los criterios de priorización, los programas deben orientarse al financiamiento de obras y acciones sociales básicas de beneficio directo a sectores de población en condiciones de rezago social y pobreza extrema. Sin embargo, en materia de obra pública la distribución de los recursos se determinará dando prioridad a las comunidades que no cuenten con los servicios básicos de agua, alcantarillado sanitario, caminos rurales, electrificación rural e infraestructura básica de salud y educativa.

VII.III Consideraciones en la formulación de los programas.

Un programa comprende todas las actividades gubernativas, las metas y la asignación de recursos que se destinará; por otro lado, a través de dichos programas pueden estudiarse las acciones que desarrollará la administración municipal, por lo que es recomendable tomar en cuenta las siguientes consideraciones:

- La fase preparatoria del presupuesto inicia con el diseño y presentación de los programas, por lo tanto es conveniente que el planeamiento del presupuesto comience cuando menos seis meses antes de la fecha en que empezará a aplicarse.
- Diseñados los programas y hecha su presentación, es conveniente hacer la evaluación; es decir, definir cual es el costo – beneficio.
- Los programas y gastos públicos deben someterse a los límites que se den a conocer a las áreas mediante instrucciones y circulares.
- Estructurar el programa para un año o ejercicio fiscal, seguidamente de la clasificación por objeto del gasto, estableciendo las metas en cada sector de actividad.

De acuerdo a estas consideraciones y teniendo presente los documentos normativos aplicables en la gestión municipal, se procede a formular el presupuesto.

VII.IV Formulación del presupuesto municipal.

El anteproyecto del presupuesto municipal es un proceso continuó de revisión y reajustes de información, de autorización y negociación, su preparación se caracteriza por una corriente permanente de información que va desde las bases de la administración pública y por una corriente de decisiones. No obstante, su formulación consiste en un diagnóstico de los servicios públicos, de las necesidades, de la situación financiera del municipio.

El diagnóstico de la realidad municipal, lo constituye la elaboración del Programa Operativo Anual de trabajo (POA) que se pretende ejecutar, dicho documento debe contemplar en forma específica los programas de obras y servicios públicos a desarrollar, las metas y objetivos que se pretendan alcanzar, así como los recursos necesarios para la lograrlo.

Derivado de lo anterior, el POA debe contener y precisar como mínimo los siguientes puntos:

- La realidad que guardan lo servicios públicos y las principales necesidades que implica su mantenimiento, ampliación y mejora.
- Las metas y objetivos que se pretendan lograr y las estrategias que habrán de instrumentarse para tal fin.
- Las actividades concretas de cada programa de obra o servicio público.
- Las necesidades administrativas y de infraestructura propia del ayuntamiento para su eficiente funcionamiento, así como el costo de las mismas.
- La cantidad y costo de los recursos humanos que serán necesarios emplear.
- La cantidad de recursos materiales y técnicos requeridos, así como el costo de los mismos.
- El calendario de ejecución de los programas de obras y servicios.

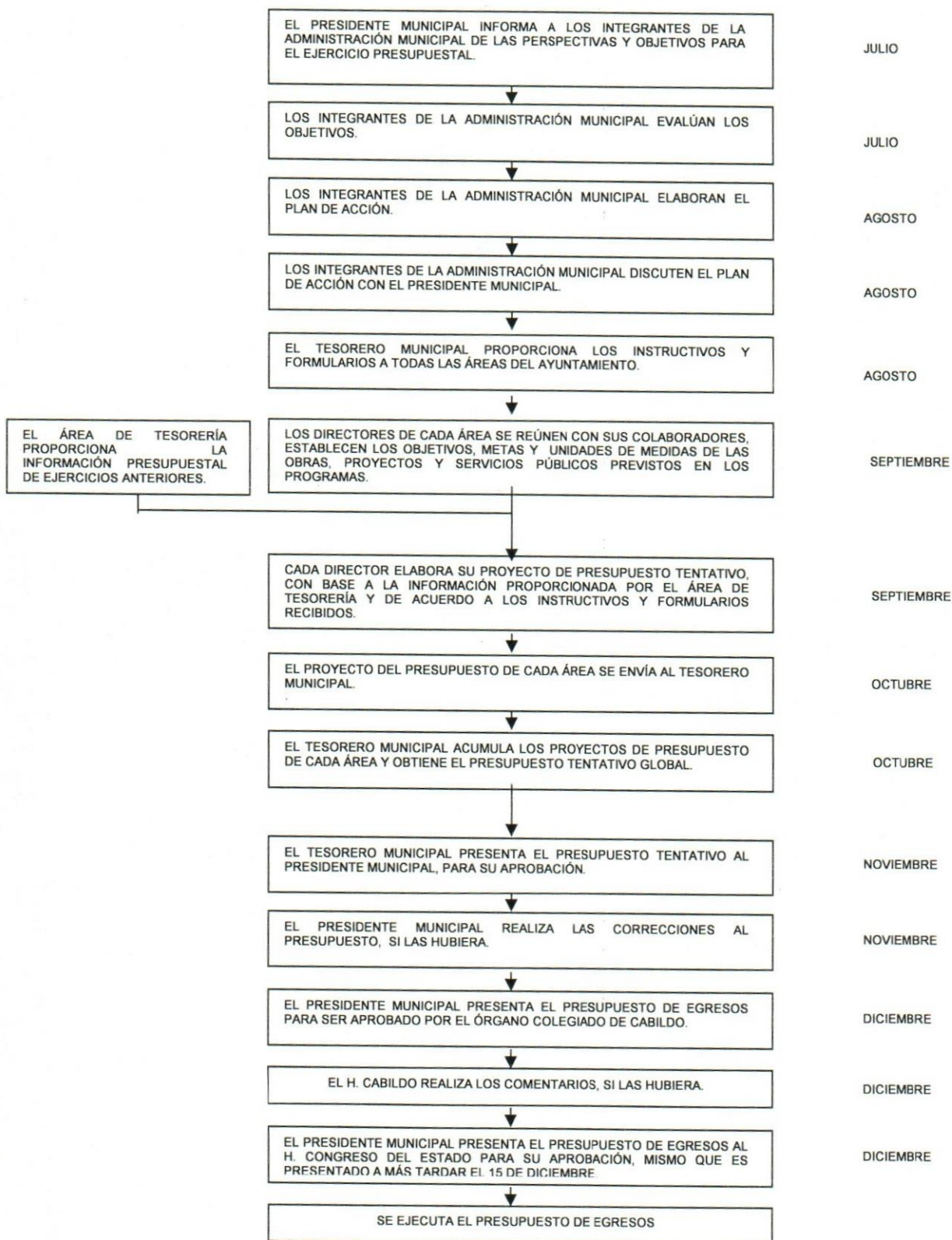
- Los responsables de cada uno de los programas de obras y servicios.

No obstante, en la elaboración del presupuesto debe intervenir la secretaría del ayuntamiento, oficialía mayor, dirección de obras públicas municipales, tesorería municipal, dirección de servicios públicos, dirección de seguridad pública, vialidad y protección civil, dirección de desarrollo social, dirección de desarrollo económico; siendo el área de tesorería municipal encargada de integrar el anteproyecto de presupuesto de egresos municipal.

VII.V Período presupuestal.

Un buen sistema de control presupuestario incluye cada una de las operaciones que celebrará la Administración Municipal dentro de un período establecido; por lo que de acuerdo a información relacionada en párrafos anteriores, se procede a detallar el flujo de las actividades y calendario presupuestal.

FLUJO DE ACTIVIDADES Y CALENDARIO PRESUPUESTAL



En resumen el presupuesto municipal debe proyectar que es lo que se quiere lograr; por otro lado, se debe analizar cuidadosamente lo que se está haciendo, así como considerar las mejoras de eficiencia en la administración municipal; lo anterior, a fin de determinar los servicios que se prestarán, las actividades a programar y los recursos económicos que se requieren para ejercerlos.

Aunado a lo anterior, se sugiere utilizar algunas técnicas en la formulación como la de estudiar los programas, revisar el presupuesto de egresos del ejercicio anterior, equilibrar el presupuesto de ingresos y egresos.

Una vez definido el programa operativo anual de trabajo, se procede a determinar las partidas presupuestales que será necesario ejercer para dar cumplimiento a dicho programa, auxiliándose para ello del clasificador por objeto del gasto.

VII.VI Clasificación de las cuentas del presupuesto municipal.

Para determinar la clasificación de las cuentas presupuestarias, deben estructurarse de manera que faciliten el análisis de los efectos económicos y sociales de las actividades, la formulación de los programas que elabora el Gobierno, contribuir a una expedita ejecución del presupuesto, así como facilitar la contabilidad fiscal.

Para el registro, control y generación de la información de los ingresos y egresos de los recursos municipales se ha establecido lo siguiente: a) un clasificador por objeto del gasto y b) catálogo de cuentas; dichos puntos permiten identificar el programa, subprograma, el objeto del gasto clasificado por capítulos, concepto y partida presupuestal.

a) El clasificador por objeto del gasto se encuentra fundamentado en el Periódico Oficial No. 214 – 2ª. sección, de fecha 07 de enero del año 2004, dicho marco normativo en su artículo 2º. lo define como el documento que ordena e identifica en forma genérica, homogénea y coherente los recursos humanos, materiales, tecnológicos y financieros agrupándolos a través de capítulos, conceptos, partidas de gastos, que permiten identificar los bienes y servicios que los organismos públicos requieren (consumen) para cumplir con las atribuciones, programas, proyectos y objetivos encomendados que impactan en el desempeño de los chiapanecos; también señala en su artículo 1º. que las disposiciones que establece el clasificador por objeto del gasto son de carácter obligatorio y de observancia general para la administración pública estatal y de apoyo para los poderes legislativo y judicial, organismos autónomos y municipios.⁶⁷

⁶⁷ CONGRESO DEL ESTADO DE CHIAPAS.- Clasificador por Objeto del Gasto.- Periódico Oficial No. 214 de fecha 07 de enero del año 2004, segunda sección.- Pág. 2.- Tuxtla Gutiérrez, Chiapas.

Así mismo, hace referencia en el sentido que con el propósito de coadyuvar a la congruencia y homogeneidad de la información presupuestaria, deberá registrarse el gasto público durante el ciclo presupuestario a nivel de capítulos, conceptos y partidas de gasto; iniciando desde el proceso de formulación e integración del proyecto de presupuesto de egresos, después de integrado y aprobado, se continua con la etapa de calendarización, ejercicio, control y evaluación que deberán precisar según el enfoque del gasto público a las claves presupuestarias, conforme a las normas presupuestarias para la Administración Pública del Estado de Chiapas.

Por otro lado, señala que quienes reciban el gasto público en su totalidad a través del capítulo 4000 ayudas, subsidios y transferencias, deberán desagregar internamente sus erogaciones, conforme a los capítulos, conceptos y partidas de gasto, según correspondan, de acuerdo con lo establecido en el clasificador.

Sin embargo, el artículo 5 puntualiza que la estructura económica del gasto se divide en: 1) gasto programable y 2) gasto no programable.

1) El gasto programable es el conjunto de erogaciones que realizan los organismos públicos (excepto las participaciones a municipios), en el cumplimiento de las atribuciones institucionales, de acuerdo a los programas, obras y acciones específicas; dicho gasto a su vez se divide en gasto corriente y gasto de capital.

El gasto corriente son aquellas erogaciones correspondientes a recursos humanos, materiales, bienes y servicios destinados a la realización de actividades administrativas y de operación requeridas para el funcionamiento normal de los organismos públicos; mientras que el gasto de capital son aquellas erogaciones que se realizan a través de proyectos institucionales o de inversión, destinados a la preservación y formación de capital en los rubros de inversión física correspondiente a bienes muebles e inmuebles y obra pública; subsidios a la inversión y a la producción; transferencia para obra pública, inversión financiera y otras erogaciones, a la formación de capital humano y a las amortizaciones de la deuda pública.

2) El gasto no programable son aquellas erogaciones que por su naturaleza no son factibles de identificar con un programa o proyecto específico, tales como: el costo financiero de la deuda pública; participaciones a los municipios; y los adeudos de ejercicios fiscales anteriores (adefas).

Después de haber analizado la estructura económica del gasto público y a fin de que el lector tenga un amplio conocimiento, a continuación se presenta un esquema referente a la conformación del clasificador por objeto del gasto, indicando los siguientes puntos: número y nombre del capítulo y partida.

Integración del clasificador por objeto del gasto:

CAPÍTULO		PARTIDA	CONCEPTO
1000	Servicios personales.	1100	Remuneración al personal de carácter permanente.
		1200	Remuneración al personal de carácter transitorio.
		1300	Remuneraciones adicionales y especiales.
		1400	Pagos por concepto de seguridad social.
		1500	Pagos por otras prestaciones sociales y económicas.
2000	Materiales y suministros.	2100	Materiales y útiles de administración y enseñanza.
		2200	Alimentos y utensilios.
		2300	Refacciones, accesorios y herramientas.
		2400	Materiales y artículos de construcción.
		2500	Materias primas, productos químicos, farmacéuticos y de laboratorio.
		2600	Combustibles, lubricantes y aditivos.
		2700	Vestuario, blancos, prendas de protección personal y artículos deportivos.
		2800	Materiales, suministros y prendas de protección para seguridad pública.
		2900	Mercancías diversas.
3000	Servicios generales.	3100	Servicios básicos.
		3200	Servicios de arrendamiento.
		3300	Servicios de asesoría, informáticos, estudios e investigaciones.
		3400	Servicios comercial y bancario.
		3500	Servicios de mantenimiento, conservación e instalación.
		3600	Servicios de difusión e información.
		3700	Servicios de pasajes, viáticos y traslado.
		3800	Servicios oficiales.
		3900	Otros servicios.
4000	Ayudas, subsidios y transferencias.	4100	Ayudas.

CAPÍTULO		PARTIDA	CONCEPTO
		4200	Subsidios.
		4300	Transferencias.
5000	Bienes muebles e inmuebles.	5100	Mobiliario y equipo de administración.
		5200	Maquinaria y equipo agropecuario, industrial de comunicaciones y de uso informático.
		5300	Vehículos y equipo de transporte.
		5400	Equipo e instrumental medico y de laboratorio.
		5500	Herramientas y refacciones.
		5600	Animales de trabajo y reproducción.
		5700	Maquinaria y equipo de defensa y seguridad pública.
6000	Obras públicas.	6100	Obras por contrato.
		6200	Obras públicas por administración.
		6300	Estudios de preinversión.
		6400	Programas concertados de desarrollo social.
7000	Inversión financiera y otras erogaciones.	7100	Concesión de créditos y fideicomisos.
		7200	Adquisiciones de valores.
		7300	Erogaciones contingentes.
		7400	Erogaciones especiales.
		7500	Fondos comprometidos de inversión pública.
		7600	Fondos comprometidos de gasto corriente.
		7700	Fondos de aportaciones y subsidios federales.
		7800	Fideicomisos de inversión.
8000	Recursos municipales. a	8100	Fondo general de participaciones.
		8200	Fondo de fomento municipal.
		8300	Reserva de contingencias.
		8400	Reserva de compensación.
		8500	Fondos especiales.
		8600	Impuestos diversos.
		8700	Derechos.
		8800	Fondo de aportaciones federales.
		8900	Otros apoyos a municipios.

CAPÍTULO		PARTIDA	CONCEPTO
9000	Deuda pública.	9100	Amortización de la deuda pública.
		9200	Intereses de la deuda pública.
		9300	Comisiones de la deuda pública.
		9400	Gastos de la deuda pública.
		9600	Adeudos de ejercicios fiscales anteriores (adefas).

b) El catalogo de cuenta municipal tiene como finalidad estructurar el universo de registros que incorporará el sistema, para obtener información significativa y con los atributos requeridos para la administración de los recursos públicos; asimismo, dicho catalogo se encuentra estructurado de acuerdo a lo siguiente:

Dígito de apertura.

DÍGITO	CUENTA
1	Activo
2	Pasivo
3	Hacienda pública
4	Resultados
5	Orden

Cuenta de activo.

DÍGITO	SUBDÍGITO	CUENTA
1	1	Circulante
1	2	Fijo
1	3	Otros activos

Cuenta de pasivo.

DÍGITO	SUBDÍGITO	CUENTA
2	1	A corto plazo
2	2	A largo plazo
2	3	Otros pasivos

Cuenta de hacienda pública.

DÍGITO	SUBDÍGITO	CUENTA
3	1	Patrimonio municipal

Cuenta de resultados.

DÍGITO	SUBDÍGITO	CUENTA
4	1	Ingresos
4	2	egresos

Cuenta de orden.

DÍGITO	SUBDÍGITO	CUENTA
5	1	Presupuestales de ingresos
5	2	Presupuestales de egresos
5	3	Memoranda
5	4	Administración de recursos ajenos

En suma las cuentas presupuestarias deben ordenarse con vistas a facilitar la formulación, ejecución y contabilización de los programas, para lo cual deben ser lo suficientemente flexibles, a fin de facilitar el ciclo presupuestario.

VII.VII Discusión y aprobación del presupuesto.

De conformidad al artículo 115, fracción IV, inciso c, párrafo cuarto, corresponde al Congreso del Estado discutir y aprobar definitivamente el Presupuesto de Egresos, es importante que dicho órgano revise los programas; toda vez que pueden enriquecer el anteproyecto presupuestario aportando iniciativas no consideradas por el Ejecutivo Estatal. Además, la discusión y aprobación del anteproyecto del presupuesto por parte del Congreso ponen a prueba el grado de eficiencia y calidad con que el gobierno municipal prepara sus programas y distribuye sus recursos económicos.

VII.VIII Ejecución del presupuesto.

Terminada la discusión y aprobado el anteproyecto del presupuesto de egresos por parte del Congreso del Estado, se procede a promulgarlo y publicarlo en el Periódico Estatal, en este momento comienza el período de ejecución del presupuesto; por otro lado, la ejecución del presupuesto de egresos comprende una serie de decisiones y numerosas operaciones financieras tendientes a hacer posible la ejecución de los programas y actividades.

VII.IX Limitaciones del presupuesto de egresos.

Al elaborar el presupuesto municipal debe tenerse en cuenta algunas limitaciones que frenan la intención de convertir en excelente el presupuesto, como las que a continuación se detallan:

- a) La tendencia a repetirse sin mejorarse por la falta de preparación y conocimiento.
- b) La imposibilidad de conocer todas las situaciones y necesidades del municipio.

No obstante, al elaborar el proyecto de presupuesto de egresos municipal debe integrarse en los formatos que emita el Congreso del Estado: a) el presupuesto de egresos anual, asignados a los programas y subprogramas para el ejercicio fiscal, b) resumen por objeto del gasto, c) analítico de servicios personales, identificando en forma precisa la estructura presupuestal por capítulo de servicios personales, d) analítico de obras públicas aportaciones y adquisiciones, e) analítico de la deuda pública, la cual deberá estar previamente aprobada por el H. Congreso del Estado, f) en general, toda la información que se considere útil para mostrar la propuesta en forma clara y completa.

- a) El formato del presupuesto de egreso anual; asignados a los programas y subprogramas para el ejercicio fiscal, se integra con el número de programa y subprograma, el importe del gasto corriente (monto de cada subprograma), importe de la inversión por subprograma, así como otros gastos.

b) El formato resumen por objeto del gasto, se clasifica con el número y nombre de la acción, número y concepto de la partida presupuestal; señalando el gasto promedio mensual y gasto total anual, determinándose con ello el monto por capítulo y monto por subprograma.

c) Referente al formato analítico de servicios personales, se integra con el número y nombre de la acción, número y nombre de la partida presupuestal; el nombre de la subcuenta, número de integrantes, importe individual, mensual y anual.

d) Por otro lado, el formato analítico de obras públicas, aportaciones y adquisiciones, se integra con la clave presupuestal (programa, subprograma, proyecto de obra y partida presupuestal); nombre de la obra, localidad y ubicación; fechas programadas de inicio y término, estructura financiera programada, así como las metas.

VII. X Vigilancia del control presupuestal.

La vigilancia de la ejecución de los presupuestos debe ser efectuada por una persona; en el ámbito municipal la supervisión le corresponde al síndico municipal, cuyas funciones son entre otras las siguientes:

- Vigilar las actividades de la administración pública municipal, proponiendo las medidas que estime convenientes ante el Ayuntamiento, para su mejoramiento y mayor eficacia.
- Vigilar la correcta aplicación de los recursos financieros conforme al presupuesto aprobado.

CAPÍTULO VIII

ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

CAPÍTULO VIII

ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN.

Los resultados se obtuvieron de un universo de 300 funcionarios municipales, adscritos al H. Ayuntamiento Municipal de Tapachula, Chiapas, cifra proporcionada por el área de recursos humanos del ayuntamiento antes referido; por otro lado, a fin de determinar la muestra, a continuación se detalla la siguiente fórmula estadística:

$$n = \frac{N}{Nd + 1}$$

En donde:

N=universo de la población

d=varianza

n=tamaño de la muestra

Cálculo del tamaño de la muestra

Datos:

N=300

d=10%

n=?

Sustitución:

$$n = \frac{300}{300(.10) + 1} = 9.67$$

NOTA: En cuanto al número de la muestra, entregue 20 cuestionarios previniendo el rechazo de algunos funcionarios municipales que no estuvieran dispuestos a contestarlo, la cual tiene como muestra para realizar el estudio.

En el presente capítulo se desarrollaran procedimientos estadísticos, con el objeto de analizar cuantitativamente los datos, mismos que a continuación se detallan: 1) Estadística descriptiva para las variables, 2) Puntuaciones, 3) Razones y tasas y 4) Cálculos y razonamientos.

Es importante señalar que lo que se busca con el presente trabajo de investigación, es describir los datos y posteriormente efectuar un análisis estadístico para relacionar las variables; es decir, realizar un análisis de estadística descriptiva para cada una de sus variables y luego describir la relación entre éstas.

1) ESTADÍSTICA DESCRIPTIVA PARA LAS VARIABLES.

Este apartado consiste en describir los datos, así como las puntuaciones obtenidas por cada variable, para ello debe calcularse: a) las medidas de tendencia central y b) la variabilidad o dispersión.

a) Las medidas de tendencia central son puntos en una distribución, los valores medios o centrales ayudan a ubicar la categoría dentro de la escala de medición, las principales medidas de tendencia son la moda, mediana, la media, mínimo y máximo.

La moda es la categoría o puntuación que ocurre con mayor frecuencia.

La mediana es el valor que divide la distribución por la mitad.

La media es la suma de todos los valores dividida entre el número de casos, su fórmula es la siguiente $\bar{X} = \frac{X_1 + X_2 + X_3 + X_4}{N}$

El mínimo se refiere a la puntuación mínima de cada categoría.

El máximo es la puntuación más alta de cada categoría.

b) La medida de variabilidad indica la dispersión de los datos en la escala de medición; asimismo, responde a la interrogante ¿dónde están diseminadas las puntuaciones o los valores obtenidos?, las medidas de variabilidad más utilizadas son el rango, desviación estándar y la varianza.

El rango es la diferencia entre la puntuación mayor y la puntuación menor, e indica el número de unidades en la escala de medición necesaria para incluir los valores máximos y mínimos.

La desviación estándar es el promedio de desviación de las puntuaciones con respecto a la media, se simboliza con s y su fórmula es $s = \sqrt{\frac{\sum(X - \bar{X})^2}{N}}$

La varianza es la desviación estándar elevada al cuadrado y se simboliza con la letra s^2 .

En suma las medidas de tendencia central son valores en una distribución, mientras que las medidas de la variabilidad son intervalos, designan distancias o un número de unidades en la escala de medición.

Por otro lado, pueden completarse agregando frecuencias relativas y frecuencias acumuladas, en donde las frecuencias relativas son porcentajes de casos en cada categoría y las frecuencias acumuladas son los que se van acumulando en cada categoría, desde la más baja hasta la más alta. Así como, se desarrollan los polígonos de frecuencias, esta conceptualización se refiere a la relación de las puntuaciones con sus respectivas frecuencias.

2) PUNTUACIONES.

Las puntuaciones son transformaciones que se pueden hacer a los valores o a las puntuaciones obtenidas, con el propósito de analizar su distancia respecto a la media, en unidades de desviación estándar; es decir, son distancias que indican áreas bajo la distribución normal.

3) RAZONES Y TASAS.

En términos estadísticos una razón es la relación entre dos categorías, mientras que una tasa es la relación entre el número de casos, frecuencias o eventos de una categoría y el número total de observaciones, multiplicada por cien.

4) CÁLCULOS Y RAZONAMIENTOS.

Esta conceptualización se refiere cuando se elabora el reporte de resultados, se presenta una distribución con los elementos más informativos para el lector, así como de un comentario correspondiente a cada categoría.

Después de haber definido estos conceptos, a continuación se presenta un esquema indicando la categoría, número de preguntas aplicadas, moda, mediana, media, mínimo, máximo, rango, desviación estándar, frecuencias relativas, frecuencias acumuladas y los polígonos de frecuencias.

Estadística Descriptiva

Nombre de la pregunta	Número de Preguntas Aplicadas	Moda	Mediana	Media	Mínimos	Máximos	Rango	Desviación Estándar
¿Las cantidades que se indican en el presupuesto municipal, son realmente las necesarias para ejecutar los programas?	20	1	5	7	2	13	12	4.65
¿Es una herramienta confiable el presupuesto de egresos municipal?	20	1	9	7	1	10	10	4.04
¿Realiza un eficiente estudio previo de los gastos considerados en el presupuesto municipal?	20	1	5	7	5	10	6	2.38
¿Propone cambios para reducir el gasto público, respecto de aquellas actividades que deben abandonarse por obsoletas e innecesarias?	20	3	6	7	2	12	11	4.12
¿Conoce el marco normativo para llevar a cabo la planeación financiera del ejercicio del gasto?	20	2	9	10	9	11	3	1
¿Participan los titulares de las áreas en el proceso de la planeación municipal?	20	1	9	7	0	20	20	4.79
¿Mencione si el capítulo número 1000 por concepto de servicios personales, es rebasada presupuestalmente?	20	1	10	10	0	20	20	10
¿Mencione si el capítulo número 2000 por concepto de materiales y suministros, es rebasada presupuestalmente?	20	1	10	10	0	20	20	10
¿Mencione si el capítulo número 3000 por concepto de servicios generales, es rebasada presupuestalmente?	20	1	10	10	0	20	20	10
¿La administración municipal cuenta con reglamento interior?	20	2	10	10	0	20	20	10
¿La administración municipal cuenta con manual de organización y manual de procedimientos, que permita lograr la máxima eficiencia de los sistemas administrativos con la optimización de los recursos económicos?	20	2	10	10	0	20	20	10
¿Se da a conocer a la población los sueldos y aguinaldos del presidente, síndico, tesorero, director de obras públicas y regidores municipales?	20	2	10	10	0	20	20	10
¿Existe un mecanismo institucional de convocatoria para la participación ciudadana en el proceso de la planeación municipal?	20	1	10	10	0	20	20	10

Estadística Descriptiva

Nombre de la pregunta	Número de Preguntas Aplicadas	Moda	Mediana	Media	Mínimos	Máximos	Rango	Desviación Estándar
¿Existen convenios con instituciones educativas para profesionalizar al personal municipal?	20	2	5	10	0	20	20	4
¿Presentan deficiencias administrativas los cursos de capacitación de obra pública, dirigidos a los funcionarios municipales adscritos a las áreas de tesorería municipal y dirección de obras públicas y desarrollo sustentable?	20	1	10	10	0	20	20	10
¿Existe ventanilla o servicio de atención telefónica para presentar una queja o realizar alguna denuncia?	20	2	10	10	0	20	20	10
¿Existen consejos en materia de seguridad pública, educación, desarrollo social, desarrollo urbano y ecología, comunicación social y modernización administrativa?	20	1	10	10	0	20	20	10
¿La administración municipal cuenta con un comité municipal, para la contratación de obra de infraestructura, adquisición de productos, contratación de servicios y arrendamientos de bienes muebles e inmuebles?	20	1	10	10	0	20	20	10
¿En caso de que su respuesta anterior sea afirmativa, mencione si el comité municipal se encuentra integrado por miembros reconocidos de la sociedad y de organismos no gubernamentales?	20	2	10	10	0	20	20	10
¿Existe un reglamento interno autorizado por el cabildo que rija la actuación de los consejos y comités municipales?	20	2	10	10	0	20	20	10
¿Promueve la enajenación de bienes muebles, propiedad del ayuntamiento, que se consideran improductivos?	20	1	8	10	2	18	17	8
¿Aplica medidas de racionalidad y austeridad presupuestaria, orientadas a la reducción del ejercicio del gasto, en materia de recursos humanos, viáticos, pasajes, gastos de ceremonia, combustible, material de impresión, teléfono y alimentación de personas?	20	2	7	10	0	20	20	7

FRECUENCIAS

Nombre de la pregunta	¿Las cantidades que se indican en el presupuesto municipal, son realmente las necesarias para ejecutar los programas?	¿Es una herramienta confiable el presupuesto de egresos municipal?	¿Realiza un eficiente estudio previo de los gastos considerados en el presupuesto municipal?	¿Propone cambios para reducir el gasto público, respecto de aquellas actividades que deben abandonarse por obsoletas e innecesarias?	¿Conoce el marco normativo para llevar a cabo la planeación financiera del ejercicio del gasto?
No.	20	20	20	20	20

Nombre de la pregunta	¿Participan los titulares de las áreas en el proceso de la planeación municipal?	¿Mencione si el capítulo número 1000 por concepto de servicios personales, es rebasada presupuestalmente?	¿Mencione si el capítulo número 2000 por concepto de materiales y suministros, es rebasada presupuestalmente?	¿Mencione si el capítulo número 3000 por concepto de servicios generales, es rebasada presupuestalmente?	¿La administración municipal cuenta con reglamento interior?
No.	20	20	20	20	20

Nombre de la pregunta	¿La administración municipal cuenta con manual de organización y manual de procedimientos, que permita lograr la máxima eficiencia de los sistemas administrativos con la optimización de los recursos económicos?	¿Se da a conocer a la población los sueldos y aguinaldos del presidente, síndico, tesorero, director de obras públicas y regidores municipales?	¿Existe un mecanismo institucional de convocatoria para la participación ciudadana en el proceso de la planeación municipal?	¿Existen convenios con instituciones educativas para profesionalizar al personal municipal?	¿Presentan deficiencias administrativas los cursos de capacitación de obra pública, dirigidos a los funcionarios municipales adscritos a las áreas de tesorería municipal y dirección de obras públicas y desarrollo sustentable?
No.	20	20	20	20	20

Nombre de la pregunta	¿Existe ventanilla o servicio de atención telefónica para presentar una queja o realizar alguna denuncia?	¿Existen consejos en materia de seguridad pública, educación, desarrollo social, desarrollo urbano y ecología, comunicación social y modernización administrativa?	¿La administración municipal cuenta con un comité municipal, para la contratación de obra de infraestructura, adquisición de productos, contratación de servicios y arrendamientos de bienes muebles e inmuebles?	¿En caso de que su respuesta anterior sea afirmativa, mencione si el comité municipal se encuentra integrado por miembros reconocidos de la sociedad y de organismos no gubernamentales?	¿Existe un reglamento interno autorizado por el cabildo que rija la actuación de los consejos y comités municipales?
No.	20	20	20	20	20

FRECUENCIAS

Nombre de la pregunta	¿Promueve la enajenación de bienes muebles, propiedad del ayuntamiento, que se consideran improductivos?	¿Aplica medidas de racionalidad y austeridad presupuestaria, orientadas a la reducción del ejercicio del gasto, en materia de recursos humanos, viáticos, pasajes, gastos de ceremonia, combustible, material de impresión, teléfono y alimentación de personas?
No.	20	20

El análisis estadístico se llevó a cabo a través del programa computacional SPSS, versión para ambiente Windows; dicho programa se encuentra diseñado para analizar datos, así mismo trabaja de una manera muy sencilla.

Variable: conocer la opinión de los funcionarios municipales respecto a la optimización de los recursos económicos.

a continuación se presenta la distribución de frecuencias con todos sus elementos, derivado de la aplicación de cuestionarios a funcionarios municipales:

1.- ¿Las cantidades que se indican en el presupuesto municipal, son realmente las necesarias para ejecutar los programas?

CATEGORÍAS	TOTAL DE CASOS (CUESTIONARIOS)	CÓDIGOS	FRECUENCIAS ABSOLUTAS	FRECUENCIAS RELATIVAS (PORCENTAJES)	FRECUENCIAS ACUMULATIVAS
Muy necesarias	20	1	13	65.00	13
Poco necesarias	20	2	5	25.00	18
ninguna necesidad	20	3	2	10.00	20

Las frecuencias relativas o porcentajes se calculan de la siguiente manera:

$$\text{Porcentaje} = \frac{N_c}{N_t} * 100$$

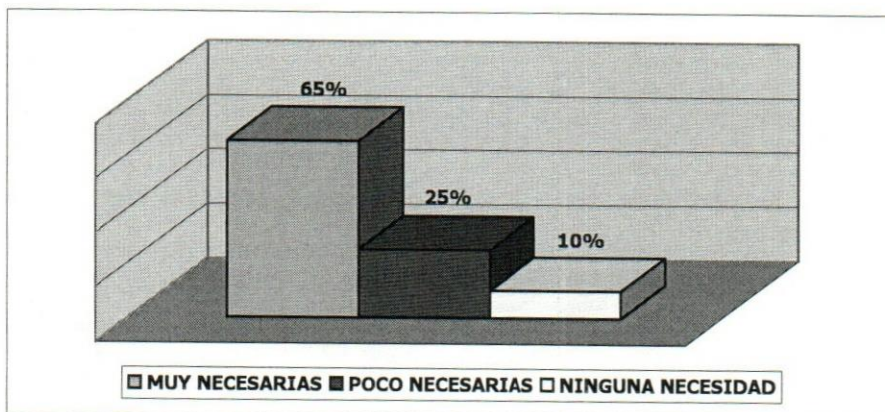
Donde Nc es el número de casos o frecuencias absolutas en la categoría y Nt es el total de casos (cuestionarios).

$$\text{Porcentaje} = \frac{13}{20} = 0.65 \quad 65.00 \%$$

$$\text{Porcentaje} = \frac{5}{20} = 0.25 \quad 25.00 \%$$

$$\text{Porcentaje} = \frac{2}{20} = 0.10 \quad 10.00 \%$$

COMENTARIO: como se puede observar poco más de la mitad, los funcionarios municipales señalan que las cantidades que se indican en el presupuesto municipal son realmente necesarias para ejecutar los programas; sin embargo, llama la atención que el 10% de los entrevistados comentan que las cantidades que se indican en el presupuesto no tienen ninguna necesidad.



Variable: conocer la opinión de los funcionarios municipales respecto a la optimización de los recursos económicos.

a continuación se presenta la distribución de frecuencias con todos sus elementos, derivado de la aplicación de cuestionarios a funcionarios municipales:

2.- ¿Es una herramienta confiable el presupuesto de egresos municipal?

CATEGORÍAS	TOTAL DE CASOS (CUESTIONARIOS)	CÓDIGOS	FRECUENCIAS ABSOLUTAS	FRECUENCIAS RELATIVAS (PORCENTAJES)	FRECUENCIAS ACUMULATIVAS
siempre	20	1	10	50.00	10
algunas veces	20	2	9	45.00	19
nunca	20	3	1	5.00	20

Las frecuencias relativas o porcentajes se calculan de la siguiente manera:

$$\text{Porcentaje} = \frac{N_c}{N_t} * 100$$

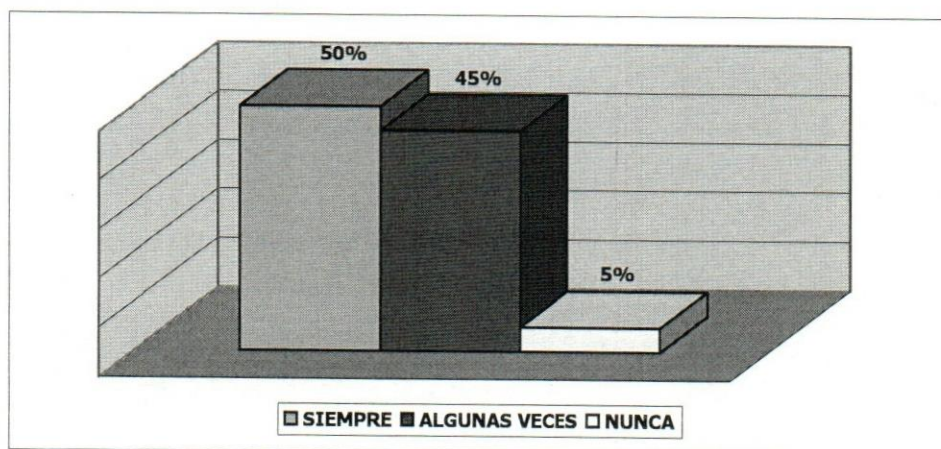
Donde Nc es el número de casos o frecuencias absolutas en la categoría y Nt es el total de casos (cuestionarios).

$$\text{Porcentaje} = \frac{10}{20} = 0.50 \quad 50.00 \%$$

$$\text{Porcentaje} = \frac{9}{20} = 0.45 \quad 45.00 \%$$

$$\text{Porcentaje} = \frac{1}{20} = 0.05 \quad 5.00 \%$$

COMENTARIO: Practicamente la mitad de los funcionarios municipales respondieron que el presupuesto de egresos municipal es siempre una herramienta confiable; por otro lado, señalaron cerca de la mitad que algunas veces es una herramienta confiable el presupuesto municipal, toda vez que existen partidas que rebasan el monto presupuestado.



Variable: conocer la opinión de los funcionarios municipales respecto a la optimización de los recursos económicos.

a continuación se presenta la distribución de frecuencias con todos sus elementos, derivado de la aplicación de cuestionarios a funcionarios municipales:

3.- ¿Realiza un eficiente estudio previo de los gastos considerados en el presupuesto municipal?

CATEGORÍAS	TOTAL DE CASOS (CUESTIONARIOS)	CÓDIGOS	FRECUENCIAS ABSOLUTAS	FRECUENCIAS RELATIVAS (PORCENTAJES)	FRECUENCIAS ACUMULATIVAS
siempre	20	1	10	50.00	10
algunas veces	20	2	5	25.00	15
nunca	20	3	5	25.00	20

Las frecuencias relativas o porcentajes se calculan de la siguiente manera:

$$\text{Porcentaje} = \frac{N_c}{N_t} * 100$$

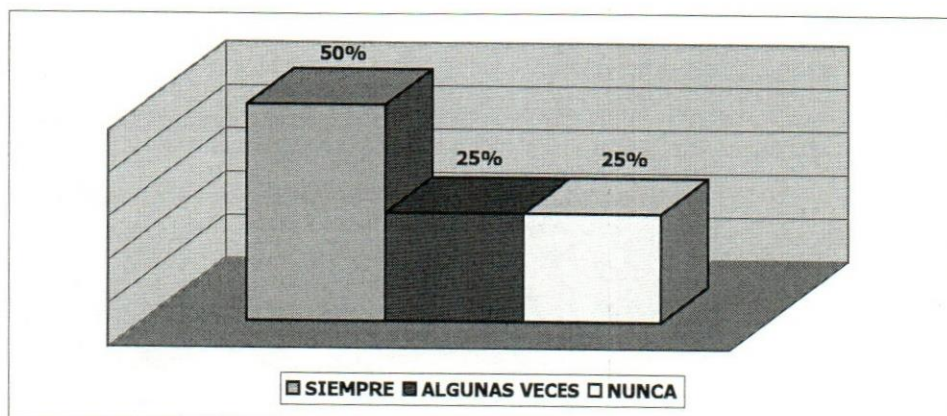
Donde N_c es el número de casos o frecuencias absolutas en la categoría y N_t es el total de casos (cuestionarios).

$$\text{Porcentaje} = \frac{10}{20} = 0.50 \quad 50.00 \%$$

$$\text{Porcentaje} = \frac{5}{20} = 0.25 \quad 25.00 \%$$

$$\text{Porcentaje} = \frac{5}{20} = 0.25 \quad 25.00 \%$$

COMENTARIO: Como se puede observar la mitad de los funcionarios municipales entrevistados manifestaron que siempre realizan un estudio previo de los gastos reflejados en el presupuesto municipal; sin embargo, el 25% comenta que algunas veces y el 25% restante nunca realizan un estudio previo del gasto público municipal; estos comentarios determinan que el presupuesto de egresos municipal no se basa en costos, por lo que se recomienda a los funcionarios municipales reforzar las actividades de investigación de precios de los productos en el mercado, a fin de fomentar una cultura de investigación.



Variable: conocer la opinión de los funcionarios municipales respecto a la optimización de los recursos económicos.

a continuación se presenta la distribución de frecuencias con todos sus elementos, derivado de la aplicación de cuestionarios a funcionarios municipales:

4.- ¿Propone cambios para reducir el gasto público, respecto de aquellas actividades que deben abandonarse por obsoletas e innecesarias?

CATEGORÍAS	TOTAL DE CASOS (CUESTIONARIOS)	CÓDIGOS	FRECUENCIAS ABSOLUTAS	FRECUENCIAS RELATIVAS (PORCENTAJES)	FRECUENCIAS ACUMULATIVAS
siempre	20	1	6	30.00	6
algunas veces	20	2	2	10.00	8
nunca	20	3	12	60.00	20

Las frecuencias relativas o porcentajes se calculan de la siguiente manera:

$$\text{Porcentaje} = \frac{N_c}{N_t} * 100$$

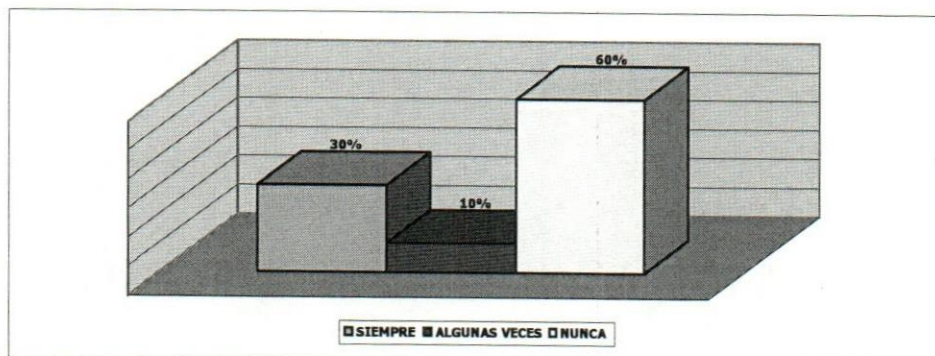
Donde N_c es el número de casos o frecuencias absolutas en la categoría y N_t es el total de casos (cuestionarios).

$$\text{Porcentaje} = \frac{6}{20} = 0.30 \quad 30.00 \%$$

$$\text{Porcentaje} = \frac{2}{20} = 0.10 \quad 10.00 \%$$

$$\text{Porcentaje} = \frac{12}{20} = 0.60 \quad 60.00 \%$$

COMENTARIO: Como se puede observar más de la mitad de los funcionarios municipales (60%) contestaron que nunca proponen cambios a sus jefes inmediatos para reducir el ejercicio del gasto, el 10% de la muestra respondieron que algunas veces proponen cambios para reducir el gasto y el 30% restante proponen cambios para reducir el gasto; sin embargo, estas iniciativas son entregados a los directores de las áreas y posteriormente son sometidas al Órgano Colegiado del Cabildo para su aprobación correspondiente.



Variable: conocer la opinión de los funcionarios municipales respecto a la optimización de los recursos económicos.

a continuación se presenta la distribución de frecuencias con todos sus elementos, derivado de la aplicación de cuestionarios a funcionarios municipales:

5.- ¿Conoce el marco normativo para llevar a cabo la planeación financiera del ejercicio del gasto?

CATEGORÍAS	TOTAL DE CASOS (CUESTIONARIOS)	CÓDIGOS	FRECUENCIAS ABSOLUTAS	FRECUENCIAS RELATIVAS (PORCENTAJES)	FRECUENCIAS ACUMULATIVAS
Si	20	1	9	45.00	9
No	20	2	11	55.00	20

Las frecuencias relativas o porcentajes se calculan de la siguiente manera:

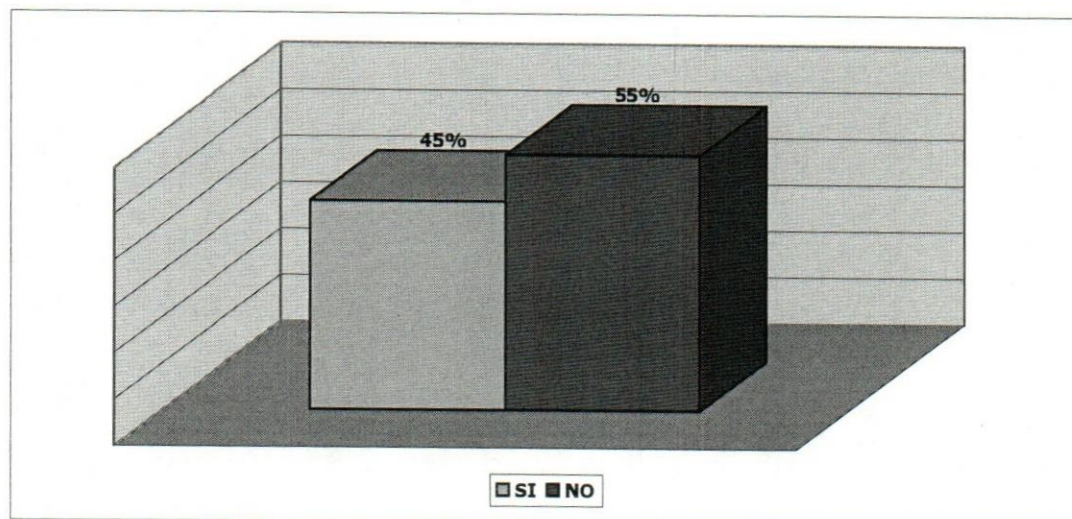
$$\text{Porcentaje} = \frac{N_c}{N_t} * 100$$

Donde Nc es el número de casos o frecuencias absolutas en la categoría y Nt es el total de casos (cuestionarios).

$$\text{Porcentaje} = \frac{9}{20} = 0.45 \quad 45.00 \%$$

$$\text{Porcentaje} = \frac{11}{20} = 0.55 \quad 55.00 \%$$

COMENTARIO: Como puede observarse más de la mitad de los funcionarios municipales contestaron que desconocen el marco normativo para llevar a cabo la planeación financiera, en virtud que no se les dota de las leyes para llevar a cabo el proceso; por el contrario el resto comenta que si conocen y cuentan con el marco normativo y para llevar a cabo dicha etapa son aplicables la Ley de Planeación del Estado de Chiapas, Ley de Presupuesto Contabilidad y Gasto Público Municipal, así como los Lineamientos Específicos que emite el H. Congreso del Estado de Chiapas.



Variable: conocer la opinión de los funcionarios municipales respecto a la optimización de los recursos económicos.

a continuación se presenta la distribución de frecuencias con todos sus elementos, derivado de la aplicación de cuestionarios a funcionarios municipales:

6.- ¿Participan los titulares de las áreas en el proceso de la planeación municipal?

CATEGORÍAS	TOTAL DE CASOS (CUESTIONARIOS)	CÓDIGOS	FRECUENCIAS ABSOLUTAS	FRECUENCIAS RELATIVAS (PORCENTAJES)	FRECUENCIAS ACUMULATIVAS
Siempre	20	1	20	100.00	20
Algunas veces	20	2	0	0.00	20
Nunca	20	3	0	0.00	20

Las frecuencias relativas o porcentajes se calculan de la siguiente manera:

$$\text{Porcentaje} = \frac{N_c}{N_t} * 100$$

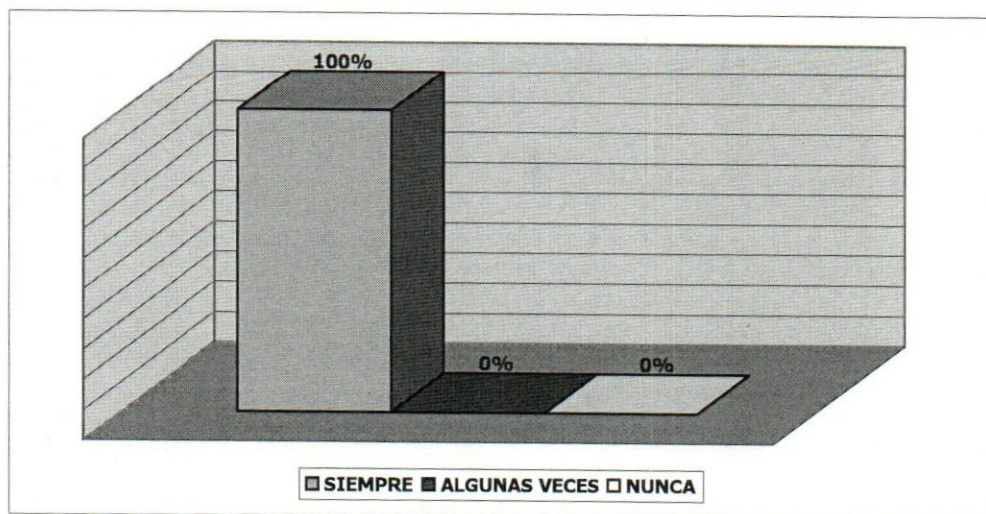
Donde Nc es el número de casos o frecuencias absolutas en la categoría y Nt es el total de casos (cuestionarios).

$$\text{Porcentaje} = \frac{20}{20} = 1.00 \quad 100.00 \%$$

$$\text{Porcentaje} = \frac{0}{20} = 0.00 \quad 0.00 \%$$

$$\text{Porcentaje} = \frac{0}{20} = 0.00 \quad 0.00 \%$$

COMENTARIO: Como puede observarse los funcionarios municipales contestaron que los titulares del área de tesorería municipal y dirección de obras públicas y desarrollo sustentable participan en el proceso de la planeación municipal.



Variable: conocer la opinión de los funcionarios municipales respecto a la optimización de los recursos económicos.

a continuación se presenta la distribución de frecuencias con todos sus elementos, derivado de la aplicación de cuestionarios a funcionarios municipales:

7.- ¿Mencione si el capítulo número 1000 por concepto de servicios personales, es rebasado presupuestalmente?

CATEGORÍAS	TOTAL DE CASOS (CUESTIONARIOS)	CÓDIGOS	FRECUENCIAS ABSOLUTAS	FRECUENCIAS RELATIVAS (PORCENTAJES)	FRECUENCIAS ACUMULATIVAS
Si	20	1	20	100.00	20
No	20	2	0	0.00	20

Las frecuencias relativas o porcentajes se calculan de la siguiente manera:

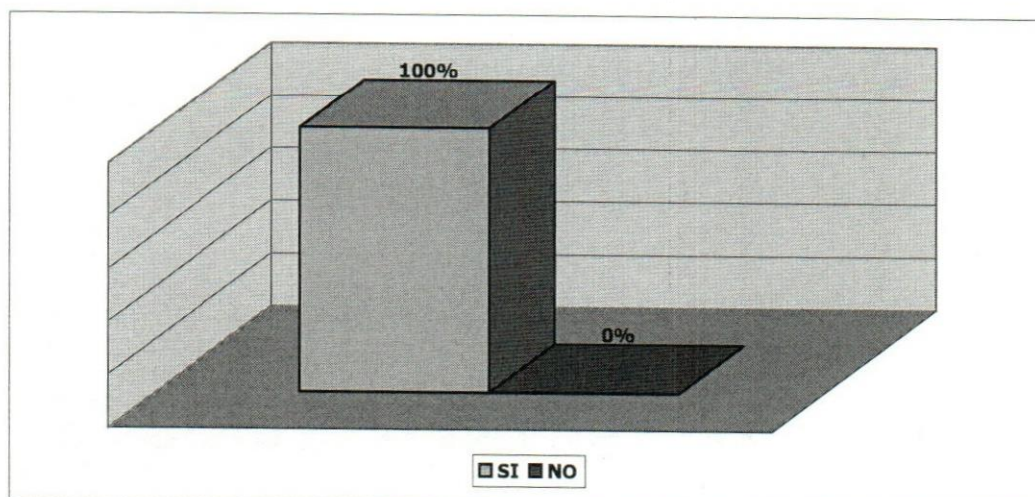
$$\text{Porcentaje} = \frac{N_c}{N_t} * 100$$

Donde Nc es el número de casos o frecuencias absolutas en la categoría y Nt es el total de casos (cuestionarios).

$$\text{Porcentaje} = \frac{20}{20} = 1.00 \quad 100.00 \%$$

$$\text{Porcentaje} = \frac{0}{20} = 0.00 \quad 0.00 \%$$

COMENTARIO: Según manifestación vertidas por 10 funcionarios municipales adscritos a la subdirección de egresos, 5 a la subdirección de ingresos y 5 a obras públicas, indican que este capítulo siempre es rebasado presupuestalmente; haciendo la aclaración que el diferencial primeramente es sometida al Órgano Colegiado del Cabildo para su validación y posteriormente es remitido al H. Congreso del Estado de Chiapas para su revisión y autorización.



Variable: conocer la opinión de los funcionarios municipales respecto a la optimización de los recursos económicos.

a continuación se presenta la distribución de frecuencias con todos sus elementos, derivado de la aplicación de cuestionarios a funcionarios municipales:

8.- ¿Mencione si el capítulo número 2000 por concepto de materiales y suministros, es rebasado presupuestalmente?

CATEGORÍAS	TOTAL DE CASOS (CUESTIONARIOS)	CÓDIGOS	FRECUENCIAS ABSOLUTAS	FRECUENCIAS RELATIVAS (PORCENTAJES)	FRECUENCIAS ACUMULATIVAS
Si	20	1	20	100.00	20
No	20	2	0	0.00	20

Las frecuencias relativas o porcentajes se calculan de la siguiente manera:

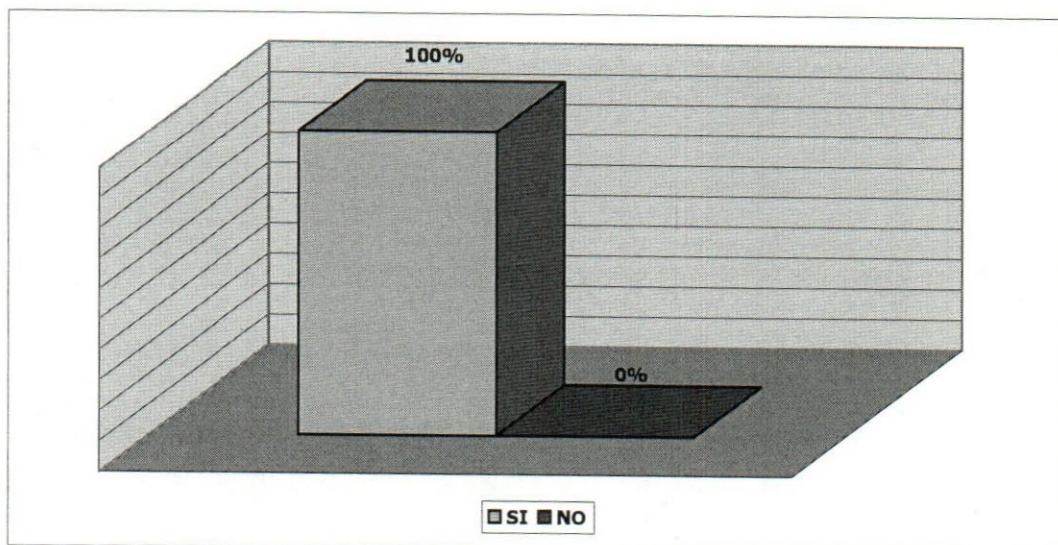
$$\text{Porcentaje} = \frac{N_c}{N_t} * 100$$

Donde Nc es el número de casos o frecuencias absolutas en la categoría y Nt es el total de casos (cuestionarios).

$$\text{Porcentaje} = \frac{20}{20} = 1.00 \quad 100.00 \%$$

$$\text{Porcentaje} = \frac{0}{20} = 0.00 \quad 0.00 \%$$

COMENTARIO: Según manifestación vertidas por 10 funcionarios municipales adscritos a la subdirección de egresos, 5 a la subdirección de ingresos y 5 a obras públicas, indican que este capítulo siempre es rebasado presupuestalmente; haciendo la aclaración que el diferencial primeramente es sometida al Órgano Colegiado del Cabildo para su validación y posteriormente es remitido al H. Congreso del Estado de Chiapas para su revisión y autorización.



Variable: conocer la opinión de los funcionarios municipales respecto a la optimización de los recursos económicos.

a continuación se presenta la distribución de frecuencias con todos sus elementos, derivado de la aplicación de cuestionarios a funcionarios municipales:

9.- ¿Mencione si el capítulo número 3000 por concepto de servicios generales, es rebasado presupuestalmente?

CATEGORÍAS	TOTAL DE CASOS (CUESTIONARIOS)	CÓDIGOS	FRECUENCIAS ABSOLUTAS	FRECUENCIAS RELATIVAS (PORCENTAJES)	FRECUENCIAS ACUMULATIVAS
Si	20	1	20	100.00	20
No	20	2	0	0.00	20

Las frecuencias relativas o porcentajes se calculan de la siguiente manera:

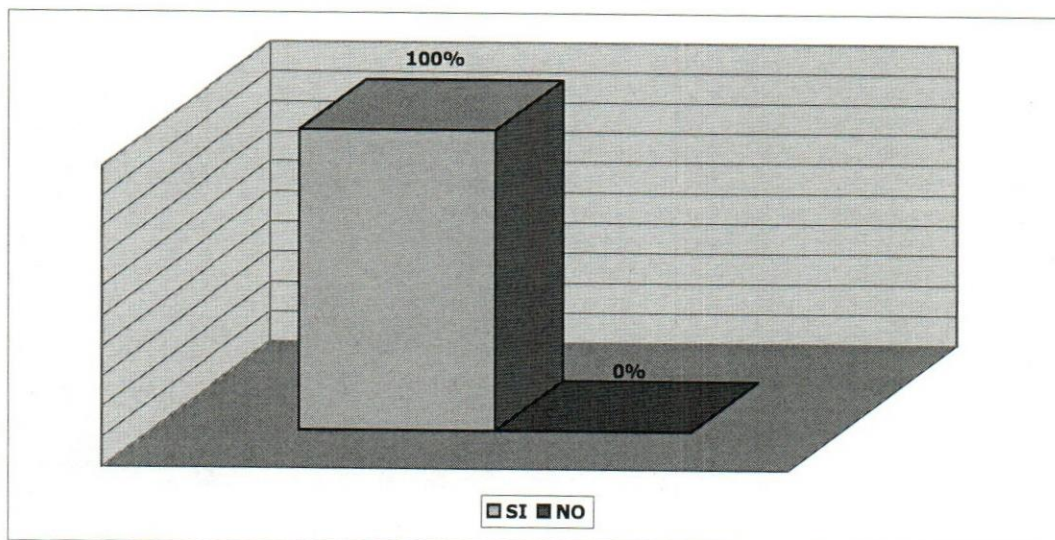
$$\text{Porcentaje} = \frac{N_c}{N_t} * 100$$

Donde Nc es el número de casos o frecuencias absolutas en la categoría y Nt es el total de casos (cuestionarios).

$$\text{Porcentaje} = \frac{20}{20} = 1.00 \quad 100.00 \%$$

$$\text{Porcentaje} = \frac{0}{20} = 0.00 \quad 0.00 \%$$

COMENTARIO: Según manifestación vertidas por 10 funcionarios municipales adscritos a la subdirección de egresos, 5 a la subdirección de ingresos y 5 a obras públicas, indican que este capítulo siempre es rebasado presupuestalmente; haciendo la aclaración que el diferencial primeramente es sometida al Órgano Colegiado del Cabildo para su validación y posteriormente es remitido al H. Congreso del Estado de Chiapas para su revisión y autorización.



Variable: conocer la opinión de los funcionarios municipales respecto a la optimización de los recursos económicos.

a continuación se presenta la distribución de frecuencias con todos sus elementos, derivado de la aplicación de cuestionarios a funcionarios municipales:

10.- ¿La administración municipal cuenta con reglamento interior?

CATEGORÍAS	TOTAL DE CASOS (CUESTIONARIOS)	CÓDIGOS	FRECUENCIAS ABSOLUTAS	FRECUENCIAS RELATIVAS (PORCENTAJES)	FRECUENCIAS ACUMULATIVAS
Si	20	1	0	0.00	0
No	20	2	20	100.00	20

Las frecuencias relativas o porcentajes se calculan de la siguiente manera:

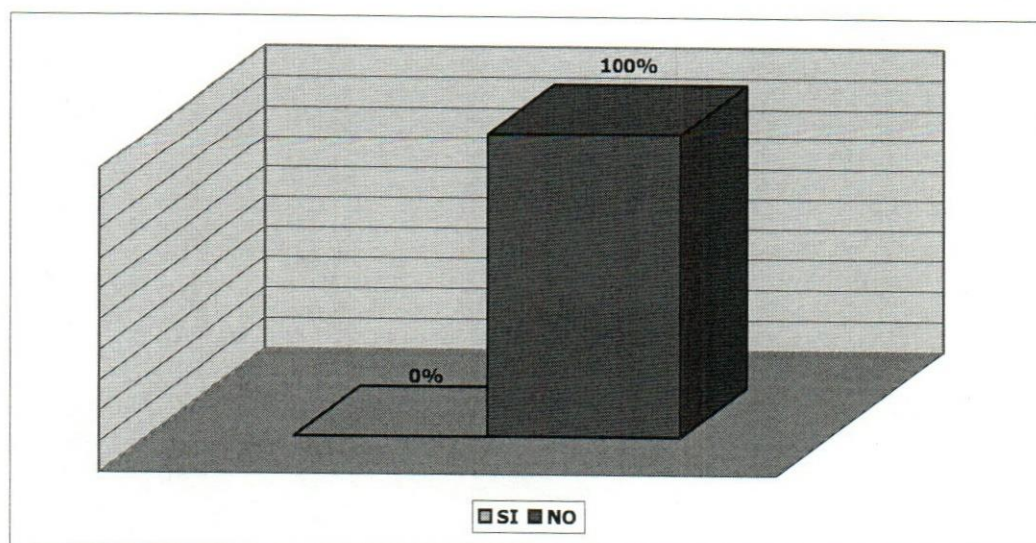
$$\text{Porcentaje} = \frac{N_c}{N_t} * 100$$

Donde Nc es el número de casos o frecuencias absolutas en la categoría y Nt es el total de casos (cuestionarios).

$$\text{Porcentaje} = \frac{0}{20} = 0.00 \quad 0.00 \%$$

$$\text{Porcentaje} = \frac{20}{20} = 1.00 \quad 100.00 \%$$

COMENTARIO: Como puede observarse el 100% de los funcionarios municipales entrevistados contestaron que las áreas no cuentan con un reglamento interior que permitan conocer sus atribuciones y funciones.



Variable: conocer la opinión de los funcionarios municipales respecto a la optimización de los recursos económicos.

a continuación se presenta la distribución de frecuencias con todos sus elementos, derivado de la aplicación de cuestionarios a funcionarios municipales:

11.- ¿La administración municipal cuenta con manual de organización y manual de procedimientos, que permita lograr la máxima eficiencia de los sistemas administrativos con la optimización de los recursos económicos?

CATEGORÍAS	TOTAL DE CASOS (CUESTIONARIOS)	CÓDIGOS	FRECUENCIAS ABSOLUTAS	FRECUENCIAS RELATIVAS (PORCENTAJES)	FRECUENCIAS ACUMULATIVAS
Si	20	1	0	0.00	0
No	20	2	20	100.00	20

Las frecuencias relativas o porcentajes se calculan de la siguiente manera:

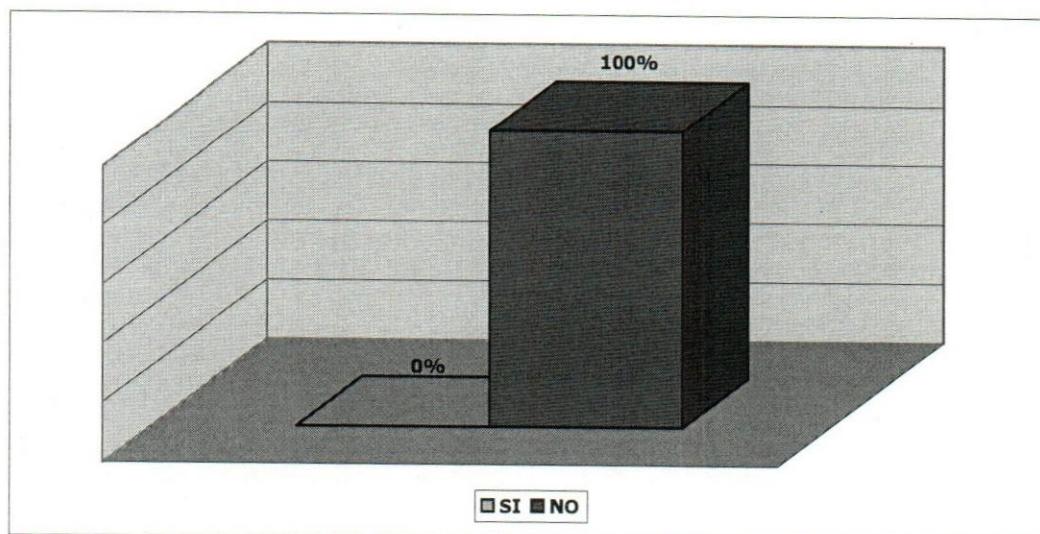
$$\text{Porcentaje} = \frac{N_c}{N_t} * 100$$

Donde Nc es el número de casos o frecuencias absolutas en la categoría y Nt es el total de casos (cuestionarios).

$$\text{Porcentaje} = \frac{0}{20} = 0.00 \quad 0.00 \%$$

$$\text{Porcentaje} = \frac{20}{20} = 1.00 \quad 100.00 \%$$

COMENTARIO: Llama la atención que el 100% de los funcionarios municipales contestaron que no cuentan con manual de organización y manual de procedimientos, que permitan conocer sus actividades, así como los procesos que las conlleva.



Variable: conocer la opinión de los funcionarios municipales respecto a la optimización de los recursos económicos.

a continuación se presenta la distribución de frecuencias con todos sus elementos, derivado de la aplicación de cuestionarios a funcionarios municipales:

12.- ¿Se da a conocer a la población los sueldos y aguinaldos del presidente, síndico, tesorero, director de obras públicas y regidores municipales?

CATEGORÍAS	TOTAL DE CASOS (CUESTIONARIOS)	CÓDIGOS	FRECUENCIAS ABSOLUTAS	FRECUENCIAS RELATIVAS (PORCENTAJES)	FRECUENCIAS ACUMULATIVAS
Si	20	1	0	0.00	0
No	20	2	20	100.00	20

Las frecuencias relativas o porcentajes se calculan de la siguiente manera:

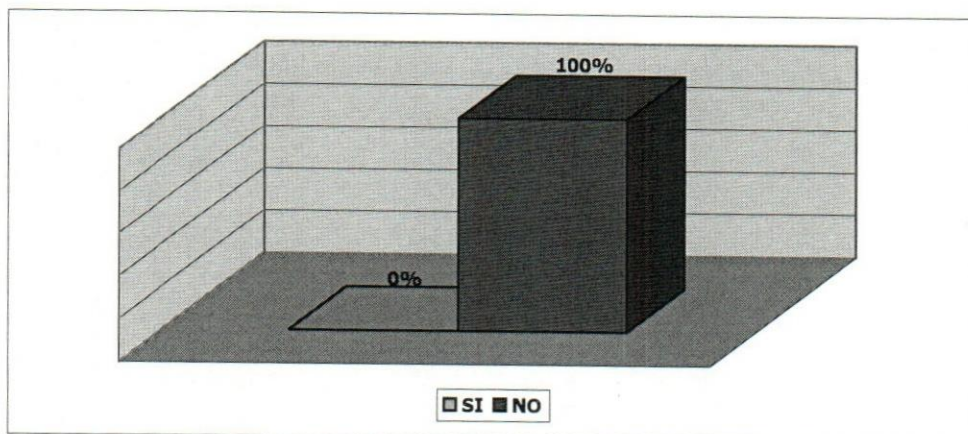
$$\text{Porcentaje} = \frac{N_c}{N_t} * 100$$

Donde Nc es el número de casos o frecuencias absolutas en la categoría y Nt es el total de casos (cuestionarios).

$$\text{Porcentaje} = \frac{0}{20} = 0.00 \quad 0.00 \%$$

$$\text{Porcentaje} = \frac{20}{20} = 1.00 \quad 100.00 \%$$

COMENTARIO: En este punto los 20 funcionarios municipales entrevistados señalaron que no se dan a conocer a la población los sueldos y aguinaldos.



Variable: conocer la opinión de los funcionarios municipales respecto a la optimización de los recursos económicos.

a continuación se presenta la distribución de frecuencias con todos sus elementos, derivado de la aplicación de cuestionarios a funcionarios municipales:

13.- ¿Existe un mecanismo institucional de convocatoria para la participación ciudadana en el proceso de la planeación municipal?

CATEGORÍAS	TOTAL DE CASOS (CUESTIONARIOS)	CÓDIGOS	FRECUENCIAS ABSOLUTAS	FRECUENCIAS RELATIVAS (PORCENTAJES)	FRECUENCIAS ACUMULATIVAS
Si	20	1	20	100.00	20
No	20	2	0	0.00	20

Las frecuencias relativas o porcentajes se calculan de la siguiente manera:

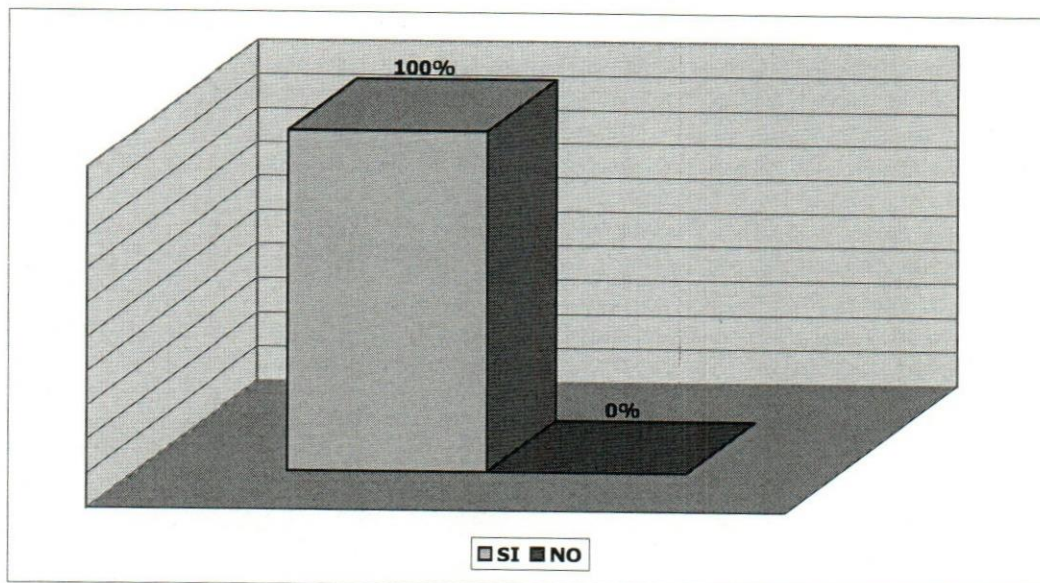
$$\text{Porcentaje} = \frac{N_c}{N_t} * 100$$

Donde Nc es el número de casos o frecuencias absolutas en la categoría y Nt es el total de casos (cuestionarios).

$$\text{Porcentaje} = \frac{20}{20} = 1.00 \quad 100.00 \%$$

$$\text{Porcentaje} = \frac{0}{20} = 0.00 \quad 0.00 \%$$

COMENTARIO: Los funcionarios municipales manifestaron que existe un mecanismo institucional de convocatoria para la participación de los beneficiarios de las obras y/o proyectos; sin embargo, hicieron notar que sería importante que en esta etapa participaran asociaciones civiles, colegio de ingenieros, sector empresarial, así como el sector educativo; a fin de fijar objetivos, metas, estrategias y prioridades a la realidad del país.



Variable: conocer la opinión de los funcionarios municipales respecto a la optimización de los recursos económicos.

a continuación se presenta la distribución de frecuencias con todos sus elementos, derivado de la aplicación de cuestionarios a funcionarios municipales:

14.- ¿Existen convenios con instituciones educativas para profesionalizar al personal municipal?

CATEGORÍAS	TOTAL DE CASOS (CUESTIONARIOS)	CÓDIGOS	FRECUENCIAS ABSOLUTAS	FRECUENCIAS RELATIVAS (PORCENTAJES)	FRECUENCIAS ACUMULATIVAS
Si	20	1	0	0.00	0
No	20	2	20	100.00	20

Las frecuencias relativas o porcentajes se calculan de la siguiente manera:

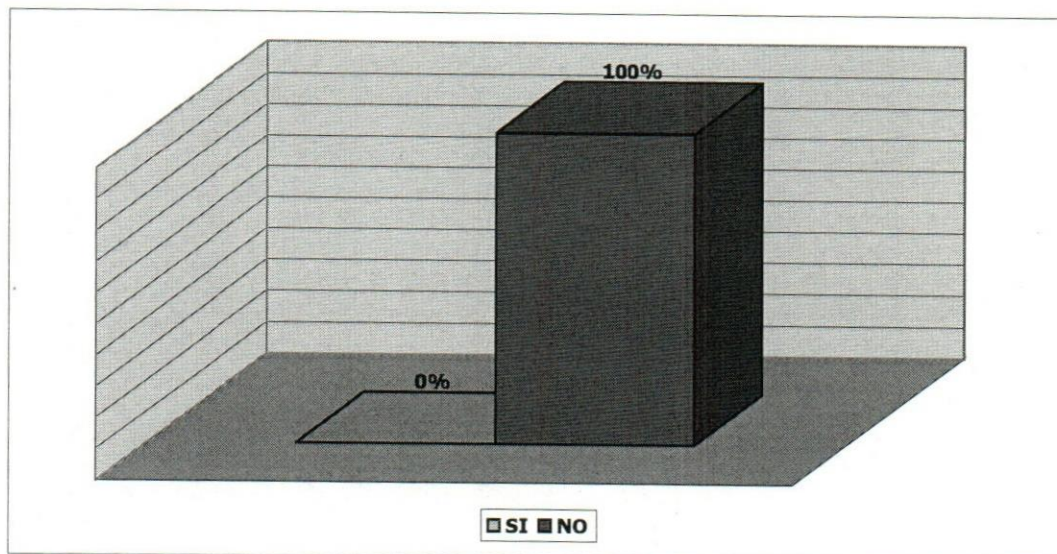
$$\text{Porcentaje} = \frac{N_c}{N_t} * 100$$

Donde Nc es el número de casos o frecuencias absolutas en la categoría y Nt es el total de casos (cuestionarios).

$$\text{Porcentaje} = \frac{0}{20} = 0.00 \quad 0.00 \%$$

$$\text{Porcentaje} = \frac{20}{20} = 1.00 \quad 100.00 \%$$

COMENTARIO: Otra de las debilidades que presenta el H. Ayuntamiento Municipal es que no profesionalizan a los empleados municipales, toda vez que el 100% de los entrevistados manifestaron que no existen convenios con instituciones educativas. Es importante señalar que este aspecto es de gran relevancia para alcanzar los objetivos y metas programadas por el H. Ayuntamiento Municipal.



Variable: conocer la opinión de los funcionarios municipales respecto a la optimización de los recursos económicos.

a continuación se presenta la distribución de frecuencias con todos sus elementos, derivado de la aplicación de cuestionarios a funcionarios municipales:

15.- ¿Presentan deficiencias administrativas los cursos de capacitación de obra pública, dirigidos a los funcionarios municipales adscritos a las áreas de tesorería municipal y dirección de obras públicas y desarrollo sustentable?

CATEGORÍAS	TOTAL DE CASOS (CUESTIONARIOS)	CÓDIGOS	FRECUENCIAS ABSOLUTAS	FRECUENCIAS RELATIVAS (PORCENTAJES)	FRECUENCIAS ACUMULATIVAS
Si	20	1	20	100.00	20
No	20	2	0	0.00	20

Las frecuencias relativas o porcentajes se calculan de la siguiente manera:

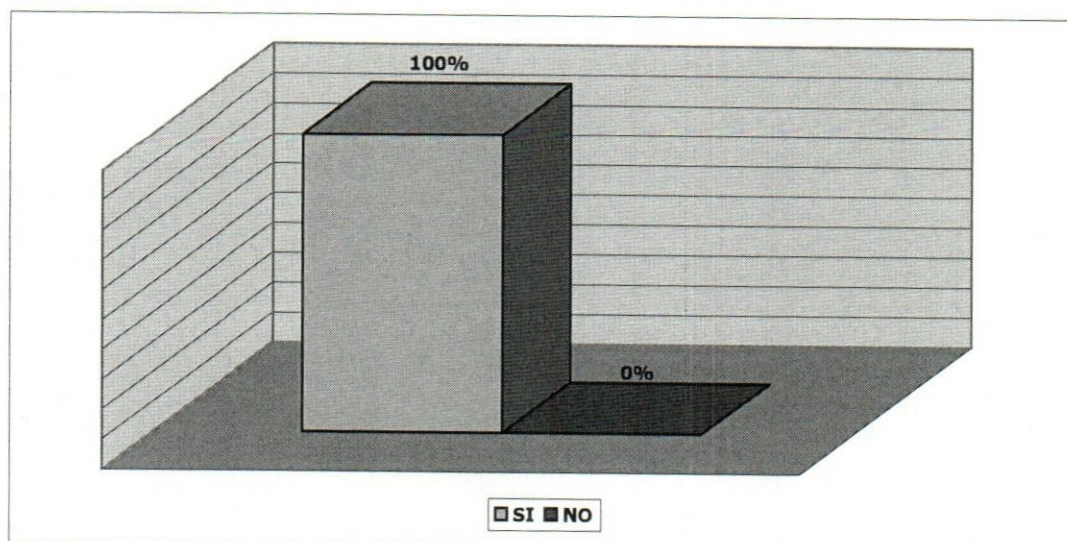
$$\text{Porcentaje} = \frac{N_c}{N_t} * 100$$

Donde Nc es el número de casos o frecuencias absolutas en la categoría y Nt es el total de casos (cuestionarios).

$$\text{Porcentaje} = \frac{20}{20} = 1.00 \quad 100.00 \%$$

$$\text{Porcentaje} = \frac{0}{20} = 0.00 \quad 0.00 \%$$

COMENTARIO: Los funcionarios municipales respondieron que las deficiencias administrativas que presentan los cursos de capacitación, es que van enfocados a obras que se ejecutan con recursos del estado, más no así a obras que se ejecutan con recursos federales; toda vez que resulta difícil aplicar el anexo de modalidad de adjudicación del Presupuesto de Egresos de la Federación.



Variable: conocer la opinión de los funcionarios municipales respecto a la optimización de los recursos económicos.

a continuación se presenta la distribución de frecuencias con todos sus elementos, derivado de la aplicación de cuestionarios a funcionarios municipales:

16.- ¿Existe ventanilla o servicio de atención telefónica para presentar una queja o realizar alguna denuncia?

CATEGORÍAS	TOTAL DE CASOS (CUESTIONARIOS)	CÓDIGOS	FRECUENCIAS ABSOLUTAS	FRECUENCIAS RELATIVAS (PORCENTAJES)	FRECUENCIAS ACUMULATIVAS
Si	20	1	0	0.00	0
No	20	2	20	100.00	20

Las frecuencias relativas o porcentajes se calculan de la siguiente manera:

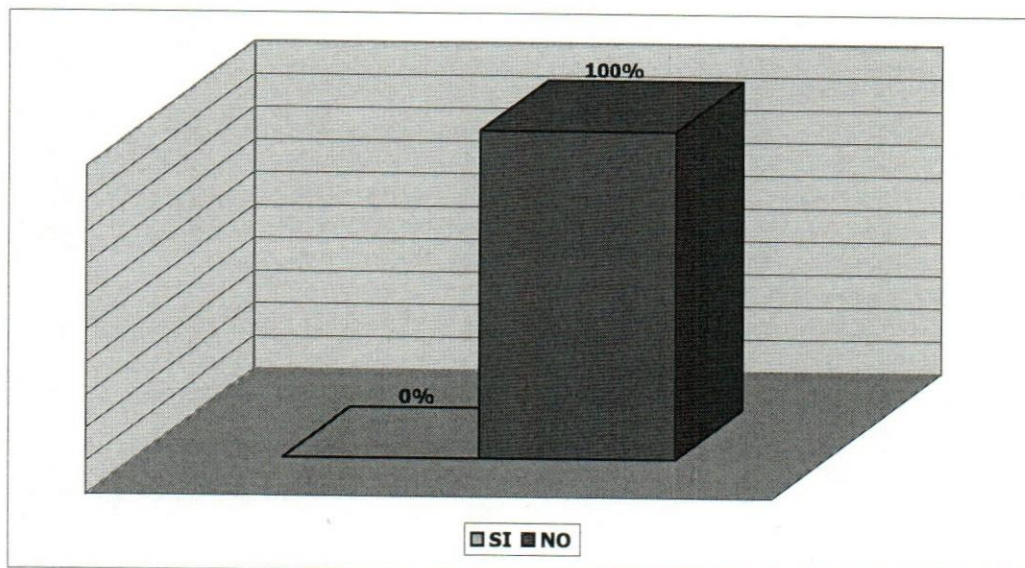
$$\text{Porcentaje} = \frac{N_c}{N_t} * 100$$

Donde Nc es el número de casos o frecuencias absolutas en la categoría y Nt es el total de casos (cuestionarios).

$$\text{Porcentaje} = \frac{0}{20} = 0.00 \quad 0.00 \%$$

$$\text{Porcentaje} = \frac{20}{20} = 1.00 \quad 100.00 \%$$

COMENTARIO: En este punto llama la atención que los 20 funcionarios municipales entrevistados respondieron que no existe una ventanilla o medio para presentar una queja. Por lo que se recomienda a los funcionarios municipales implementar este servicio, toda vez que permitirá a la administración municipal actuar con eficiencia y eficacia en el ejercicio de los recursos económicos.



Variable: conocer la opinión de los funcionarios municipales respecto a la optimización de los recursos económicos.

a continuación se presenta la distribución de frecuencias con todos sus elementos, derivado de la aplicación de cuestionarios a funcionarios municipales:

17.- ¿Existen consejos en materia de seguridad pública, educación, desarrollo social, desarrollo urbano y ecología, comunicación social y modernización administrativa?

CATEGORÍAS	TOTAL DE CASOS (CUESTIONARIOS)	CÓDIGOS	FRECUENCIAS ABSOLUTAS	FRECUENCIAS RELATIVAS (PORCENTAJES)	FRECUENCIAS ACUMULATIVAS
Si	20	1	20	100.00	20
No	20	2	0	0.00	20

Las frecuencias relativas o porcentajes se calculan de la siguiente manera:

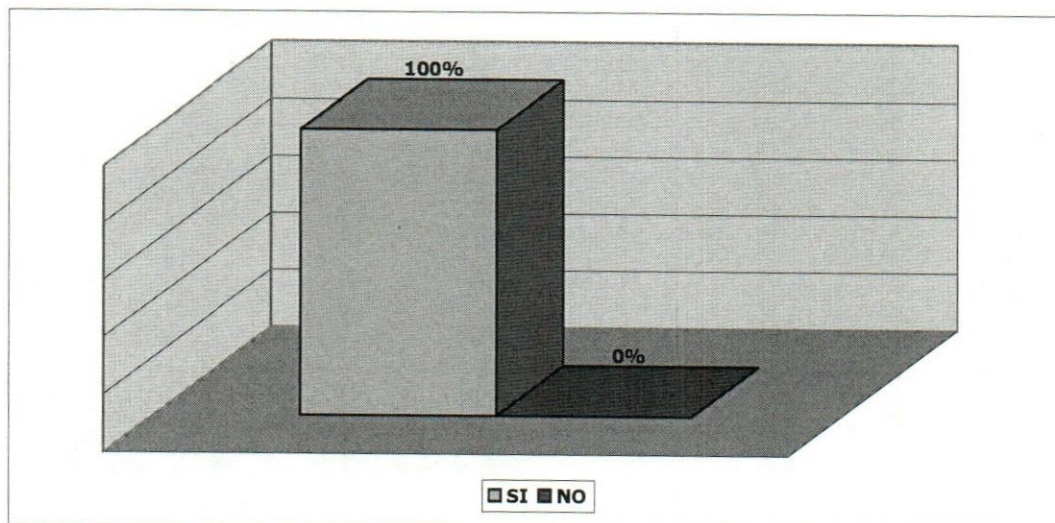
$$\text{Porcentaje} = \frac{N_c}{N_t} * 100$$

Donde Nc es el número de casos o frecuencias absolutas en la categoría y Nt es el total de casos (cuestionarios).

$$\text{Porcentaje} = \frac{20}{20} = 1.00 \quad 100.00 \%$$

$$\text{Porcentaje} = \frac{0}{20} = 0.00 \quad 0.00 \%$$

COMENTARIO: El 100% de los funcionarios municipales entrevistados comentaron que existe consejos de seguridad pública, educación, desarrollo social, desarrollo urbano y ecología, comunicación social y modernización administrativa.



Variable: conocer la opinión de los funcionarios municipales respecto a la optimización de los recursos económicos.

a continuación se presenta la distribución de frecuencias con todos sus elementos, derivado de la aplicación de cuestionarios a funcionarios municipales:

18.- ¿La administración municipal cuenta con un comité municipal para la ejecución de obra de infraestructura, adquisición de productos, contratación de servicios y arrendamientos de bienes muebles e inmuebles?

CATEGORÍAS	TOTAL DE CASOS (CUESTIONARIOS)	CÓDIGOS	FRECUENCIAS ABSOLUTAS	FRECUENCIAS RELATIVAS (PORCENTAJES)	FRECUENCIAS ACUMULATIVAS
Si	20	1	20	100.00	20
No	20	2	0	0.00	20

Las frecuencias relativas o porcentajes se calculan de la siguiente manera:

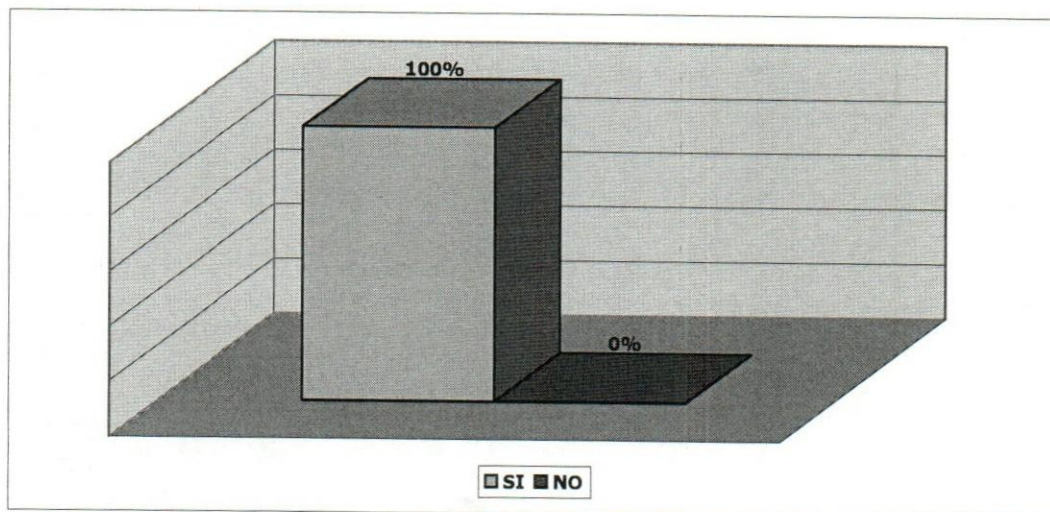
$$\text{Porcentaje} = \frac{N_c}{N_t} * 100$$

Donde Nc es el número de casos o frecuencias absolutas en la categoría y Nt es el total de casos (cuestionarios).

$$\text{Porcentaje} = \frac{20}{20} = 1.00 \quad 100.00 \%$$

$$\text{Porcentaje} = \frac{0}{20} = 0.00 \quad 0.00 \%$$

COMENTARIO: El 100% de los funcionarios municipales entrevistados comentaron que existe un comité interno para la contratación de obra de infraestructura, adquisición de productos, contratación de servicios y arrendamiento de bienes muebles e inmuebles.



Variable: conocer la opinión de los funcionarios municipales respecto a la optimización de los recursos económicos.

a continuación se presenta la distribución de frecuencias con todos sus elementos, derivado de la aplicación de cuestionarios a funcionarios municipales:

19.-¿En caso de que su respuesta anterior sea afirmativa, mencione si el comité municipal se encuentra integrado por miembros reconocidos de la sociedad y de organismos no gubernamentales?

CATEGORIAS	TOTAL DE CASOS (CUESTIONARIOS)	CODIGOS	FRECUENCIAS ABSOLUTAS	FRECUENCIAS RELATIVAS (PORCENTAJES)	FRECUENCIAS ACUMULATIVAS
Si	20	1	0	0.00	0
No	20	2	20	100.00	20

Las frecuencias relativas o porcentajes se calculan de la siguiente manera:

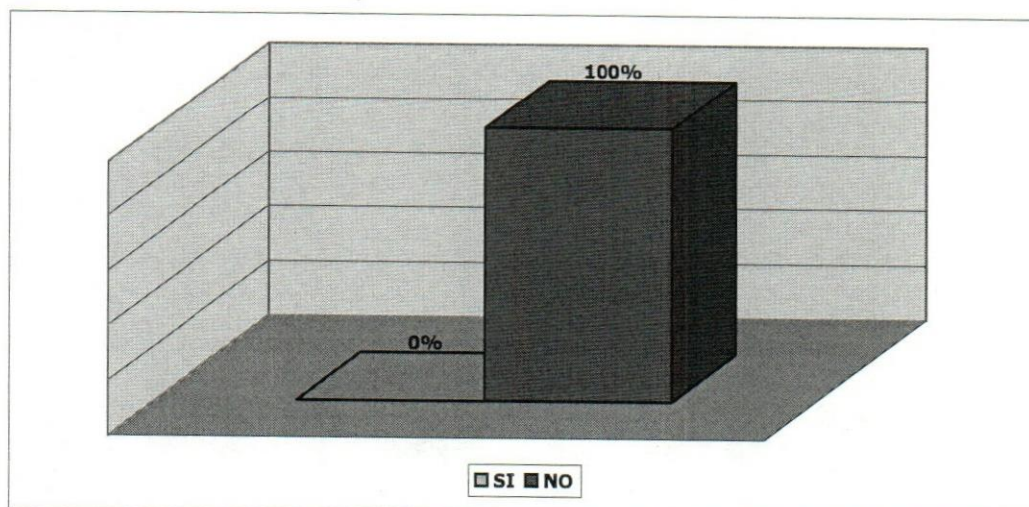
$$\text{Porcentaje} = \frac{N_c}{N_t} * 100$$

Donde Nc es el número de casos o frecuencias absolutas en la categoría y Nt es el total de casos (cuestionarios).

$$\text{Porcentaje} = \frac{0}{20} = 0.00 \quad 0.00 \%$$

$$\text{Porcentaje} = \frac{20}{20} = 1.00 \quad 100.00 \%$$

COMENTARIO: Los funcionarios municipales entrevistados comentaron que el comité municipal no se encuentra integrado por miembros reconocidos por la sociedad, así como de organismos no gubernamentales; manifestando que si el comité se conformará con estas personas, existirá mayor transparencia en el proceso de adjudicación y como consecuencia las erogaciones presentarían optimización de recursos.



Variable: conocer la opinión de los funcionarios municipales respecto a la optimización de los recursos económicos.

a continuación se presenta la distribución de frecuencias con todos sus elementos, derivado de la aplicación de cuestionarios a funcionarios municipales:

20.- ¿Existe un reglamento interno autorizado por el cabildo que rijan la actuación de los consejos y comités municipales?

CATEGORÍAS	TOTAL DE CASOS (CUESTIONARIOS)	CÓDIGOS	FRECUENCIAS ABSOLUTAS	FRECUENCIAS RELATIVAS (PORCENTAJES)	FRECUENCIAS ACUMULATIVAS
Si	20	1	0	0.00	0
No	20	2	20	100.00	20

Las frecuencias relativas o porcentajes se calculan de la siguiente manera:

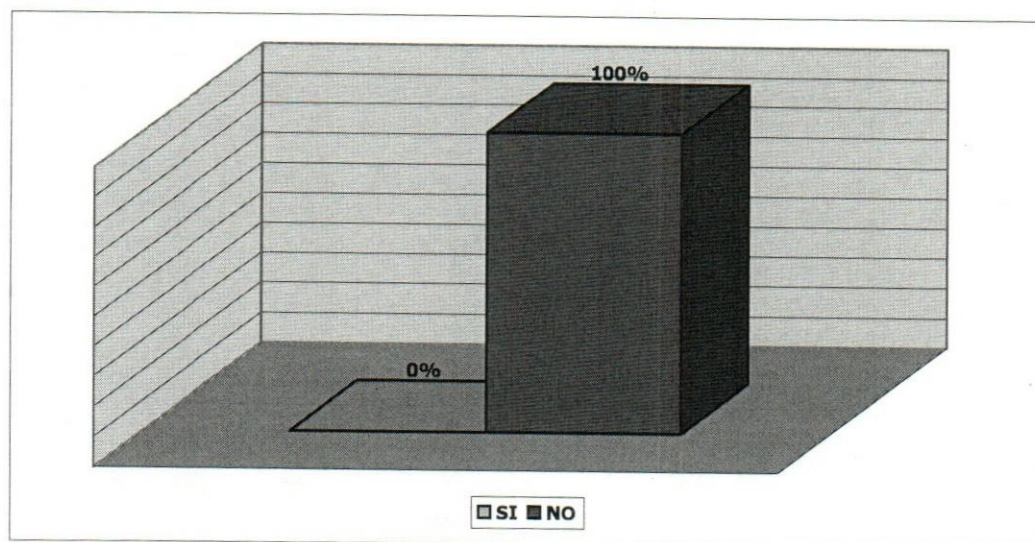
$$\text{Porcentaje} = \frac{N_c}{N_t} * 100$$

Donde Nc es el número de casos o frecuencias absolutas en la categoría y Nt es el total de casos (cuestionarios).

$$\text{Porcentaje} = \frac{0}{20} = 0.00 \quad 0.00 \%$$

$$\text{Porcentaje} = \frac{20}{20} = 1.00 \quad 100.00 \%$$

COMENTARIO: Los entrevistados respondieron que no cuentan con un reglamento interno que rijan los consejos o comites municipal; al respecto es importante que estas instancias cuenten con un reglamento interno, toda vez que dicho documento normativo establecen normas generales básicas para lograr una mejor actuación, así como establecer bases para una delimitación clara y eficiente en el ámbito de competencia.



Variable: conocer la opinión de los funcionarios municipales respecto a la optimización de los recursos económicos.

a continuación se presenta la distribución de frecuencias con todos sus elementos, derivado de la aplicación de cuestionarios a funcionarios municipales:

21.-¿Promueve la enajenación de bienes muebles, propiedad del ayuntamiento, que se consideran improductivos?

CATEGORÍAS	TOTAL DE CASOS (CUESTIONARIOS)	CÓDIGOS	FRECUENCIAS ABSOLUTAS	FRECUENCIAS RELATIVAS (PORCENTAJES)	FRECUENCIAS ACUMULATIVAS
Si	20	1	18	90.00	18
No	20	2	2	10.00	20

Las frecuencias relativas o porcentajes se calculan de la siguiente manera:

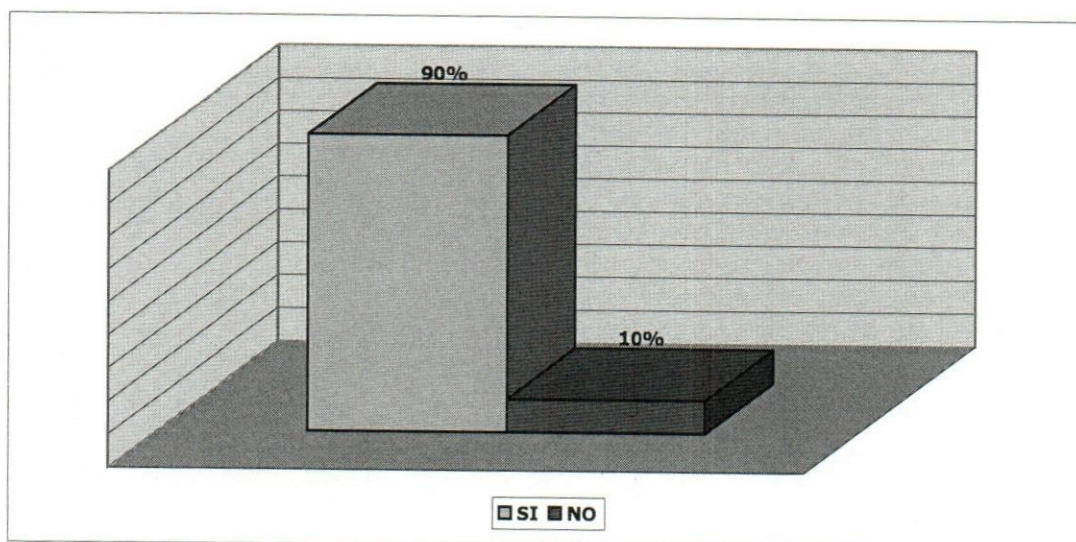
$$\text{Porcentaje} = \frac{N_c}{N_t} * 100$$

Donde Nc es el número de casos o frecuencias absolutas en la categoría y Nt es el total de casos (cuestionarios).

$$\text{Porcentaje} = \frac{18}{20} = 0.90 \quad 90.00 \%$$

$$\text{Porcentaje} = \frac{2}{20} = 0.10 \quad 10.00 \%$$

COMENTARIO: El 90% de la muestra respondieron que si promueven la enajenación de bienes improductivos y solamente el 10% comentan que no realizan promoción.



Variable: conocer la opinión de los funcionarios municipales respecto a la optimización de los recursos económicos.

a continuación se presenta la distribución de frecuencias con todos sus elementos, derivado de la aplicación de cuestionarios a funcionarios municipales:

22.-¿Aplica medidas de racionalidad y austeridad presupuestaria, orientadas a la reducción del ejercicio del gasto, en materia de recursos humanos, viáticos, pasajes, gastos de ceremonia, combustible, material de impresión, teléfono y alimentación de personas?

CATEGORÍAS	TOTAL DE CASOS (CUESTIONARIOS)	CÓDIGOS	FRECUENCIAS ABSOLUTAS	FRECUENCIAS RELATIVAS (PORCENTAJES)	FRECUENCIAS ACUMULATIVAS
Si	20	1	0	0.00	0
No	20	2	20	100.00	20

Las frecuencias relativas o porcentajes se calculan de la siguiente manera:

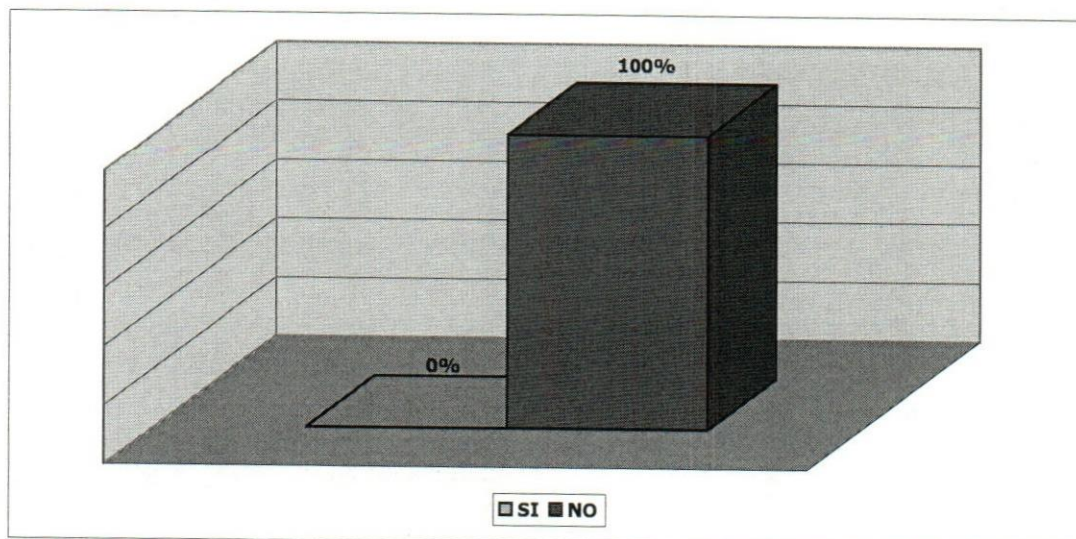
$$\text{Porcentaje} = \frac{N_c}{N_t} * 100$$

Donde Nc es el número de casos o frecuencias absolutas en la categoría y Nt es el total de casos (cuestionarios).

$$\text{Porcentaje} = \frac{0}{20} = 0.00 \quad 0.00 \%$$

$$\text{Porcentaje} = \frac{20}{20} = 1.00 \quad 100.00 \%$$

COMENTARIO: Llama la atención que los 20 entrevistados respondieron que no aplican medidas de racionalidad y austeridad presupuestaria orientadas a la reducción del ejercicio del gasto.



Los resultados de la investigación de campo se llevó a cabo durante el período del 23 al 27 de octubre del 2006 a 20 funcionarios municipales, integrados de la siguiente manera: 10 adscritos a la subdirección de egresos, 5 a la subdirección de ingresos y 5 a la subdirección de obras públicas, del H. Ayuntamiento Municipal de Tapachula, Chiapas; aplicándose 22 preguntas, todas relacionadas a la tesis denominada "importancia de la planeación financiera una alternativa para la optimización de los recursos económicos en la gestión municipal de Tapachula, Chiapas".

NOTA: todas las recomendaciones presentadas en este cuadro deben ser evaluadas y transformadas en acciones de política pública en el corto plazo, dependiendo su concreción de las prioridades que el municipio deberá fijar.

Problemática	Propuestas	Acciones
DESARROLLO INSTITUCIONAL		
1.- Se observó que el 50% de los funcionarios municipales entrevistados no realizan un eficiente estudio previo de los gastos.	Realizar un eficiente estudio de las necesidades administrativas e infraestructura para su eficiente funcionamiento.	Investigar la cantidad y costos de los recursos humanos y materiales de cada programa o servicio público.
2.- Se determinó que el 60% de los funcionarios municipales entrevistados no proponen cambios para reducir el ejercicio del gasto.	Reestructurar las atribuciones y funciones que abarcan las distintas áreas que integran el H. Ayuntamiento Municipal.	Hacer una evaluación y balance de las atribuciones y funciones que abarcan las distintas áreas que integran al H. Ayuntamiento Municipal, a partir de esta información determinar que actividades se podrían eliminar, redefinir, perfeccionar o fusionar, si fuese necesario; mismas que deberán ser sometidas al Órgano Colegiado del Cabildo para su aprobación correspondiente.
3.- El 50% de los funcionarios municipales entrevistados no conocen el marco normativo para llevar a cabo la planeación financiera.	Dotar a los funcionarios municipales las leyes, así como los documentos normativos que permitan llevar a cabo una adecuada planeación financiera.	Deberán difundir al personal el marco normativo de la etapa de la planeación, así como mantener actualizado dicho marco normativo.
4.- La administración municipal no cuenta con reglamento interior.	Se sugiere a los funcionarios municipales elaborar el reglamento interior, a fin de orientar las políticas de la administración pública del municipio para una gestión eficiente del desarrollo político, económico, social y cultural de sus habitantes; así como reconocer a las autoridades municipales y el ámbito de su competencia.	Los funcionarios municipales deberán elaborar el proyecto del reglamento interior, mismo que deberá ser sometido al Órgano Colegiado del Cabildo, así como al H. Congreso del Estado de Chiapas, para su aprobación y autorización correspondiente.

Problemática	Propuestas	Acciones
DESARROLLO INSTITUCIONAL		
5.- La administración municipal no cuenta con manual de organización y manual de procedimientos.	Se recomienda a los funcionarios municipales elaborar el manual de organización y manual de procedimientos, a efecto de asignar atribuciones y funciones a los órganos administrativos del ayuntamiento.	Los órganos administrativos de las direcciones y conducción del H. Ayuntamiento Municipal, conjuntamente deberán integrar el proyecto del manual de organización y manual de procedimientos, a fin de regularizar tanto la asignación de personal, como las atribuciones y funciones de las diversas áreas administrativas; dicho proyecto deberá ser propuesto al Órgano Colegiado del Cabildo, así como al H. Congreso del Estado de Chiapas para su aprobación y autorización correspondiente.
6.- No se da a conocer a la población los sueldos y aguinaldos del presidente, síndico, tesorero, director de obras públicas y regidores municipales.	Se sugiere al área de tesorería municipal, emitir en forma mensual un reporte de las erogaciones por concepto sueldos de los servidores públicos; señalando el cargo y monto.	Deberán publicar en un lugar visible del palacio municipal la relación de los servidores públicos que laboran en el ayuntamiento, señalando el cargo y monto de la remuneración.
7.- No existen convenios con instituciones educativas para profesionalizar al personal municipal.	Hacer una inversión en materia educativa, creando convenios con la Secretaría de Educación Pública o con Instituciones Privadas; lo anterior, permitirá a la administración municipal contar con personal calificado para el ejercicio de sus responsabilidades y como consecuencia se optimice recursos humanos, económicos y materiales.	Crear un programa de profesionalización para todos los órganos administrativos del ayuntamiento.
8.- Los cursos de capacitación de obra pública dirigido a funcionarios municipales, presentan deficiencias administrativas.	Apoyar la gestión y capacitación de los funcionarios municipales.	Implementar un programa de capacitación con las instancias normativas, el cual estará en función a las insuficiencias detectadas y ya identificadas, dicho programa deberá estar aprobado por el Órgano Colegiado del Cabildo.
9.- No existe ventanilla o servicio de atención telefónica para presentar una queja o denuncia.	Implementar el servicio de atención telefónica o ventanilla.	Solicitar la aprobación y autorización al Órgano Colegiado del Cabildo, así como al H. Congreso del Estado de Chiapas, la implementación del servicio lo que permitirá a la administración municipal actuar con eficiencia y eficacia en el ejercicio de los recursos económicos.

Problemática	Propuestas	Acciones
DESARROLLO INSTITUCIONAL		
10.- El comité municipal para la contratación de obra de infraestructura, adquisición de productos, contratación de servicios y arrendamientos de bienes muebles e inmuebles, no se encuentra integrado por miembros reconocidos de la sociedad y de organismos no gubernamentales.	El comité de obra pública, contratación de servicios y arrendamientos, deberán integrarse por miembros reconocidos por la sociedad, así como organismos no gubernamentales; con la finalidad de tener mayor transparencia en el proceso de adjudicación y como consecuencia exista racionalización y eficacia en el manejo de los recursos públicos.	Proponer al Órgano Colegiado del Cabildo la integración de miembros reconocidos por la sociedad y organismos no gubernamentales.
11.- No existe un reglamento interno autorizado por el cabildo que rija la actuación de los consejos y comités municipales.	Los funcionarios municipales deberán elaborar el proyecto del reglamento interno de los consejos y comités; lo anterior, a fin de otorgar atribuciones y funciones respecto de sus actividades.	Una vez elaborado el proyecto del reglamento interno, deberán someterlo al Órgano Colegiado del Cabildo para su autorización correspondiente.
12.- No aplican medidas de racionalidad y austeridad presupuestaria orientadas a la reducción del ejercicio del gasto, en materia de recursos humanos, viáticos, pasajes, gastos de ceremonia, combustible, material de impresión, teléfono y alimentación de personas.	Los funcionarios municipales deberán sujetarse a las disposiciones contenidas en el acuerdo que establece el programa de racionalidad y disciplina presupuestaria de la administración pública del Estado de Chiapas.	Implementar un programa de racionalización en materia de servicios personales, viáticos, adquisición de material y útiles de administración, fotocopiado, alimentación, asignación de vehículos, adquisición de combustible y lubricantes, servicios telefónicos, energía eléctrica, adquisición de mobiliario y adquisición de vehículos.
13.- No existe participación en el proceso de planeación municipal de asociaciones civiles, colegio de ingenieros, sector empresarial, así como del sector educativo.	Los funcionarios municipales deberán someter al Órgano Colegiado del Cabildo, así como al H. Congreso del Estado de Chiapas, la participación de asociaciones civiles, colegio de ingenieros, sector empresarial, así como del sector educativo.	Invitar a asociaciones civiles, colegio de ingenieros, sector empresarial, así como al sector educativo, a participar en el proceso de planeación municipal.

En suma, la visión del Ayuntamiento Municipal como un medio para el desarrollo social, como el principal actor para la superación de la pobreza, como soporte a las acciones del crecimiento económico, como plataforma para la competitividad y otras concepciones de similar tenor, obligan a desarrollar un esfuerzo sostenido y sistemático con relación a la modernización y actualización de los medios e instrumentos de la gestión; a la integración de los componentes en la definición y ejecución de políticas públicas, así como al tratamiento de las problemáticas del desarrollo institucional, incorporándose planteamientos estratégicos a su desarrollo.

CAPÍTULO IX

RECOMENDACIONES PARTICULARES PARA OBTENER UNA ADECUADA OPTIMIZACIÓN EN EL EJERCICIO DEL GASTO

CAPÍTULO IX

RECOMENDACIONES PARTICULARES PARA OBTENER UNA ADECUADA OPTIMIZACIÓN EN EL EJERCICIO DEL GASTO.

La planeación se convierte en la herramienta principal para la elaboración del Plan de Desarrollo Municipal, misma que forma parte del programa de gobierno, la cual ordena, organiza, prioriza y da congruencia a las acciones de gobierno; aunado a lo anterior, conduce el buen manejo y aplicación de los recursos económicos, materiales y humanos.

Conforme a lo señalado en capítulos anteriores, las disposiciones legales establecidas en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, Constitución Política del Estado de Chiapas, Ley de Planeación Federal, Ley de Planeación para el Estado de Chiapas; Ley de Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público Federal; se encuentran vinculadas; sin embargo, no así en las demás disposiciones normativas como son: la Ley Orgánica Municipal del Estado de Chiapas, así como de la reglamentación municipal, que algunos de sus artículos es necesario su adecuación, actualización o modificación; lo anterior, a fin de que se encuentren totalmente relacionadas con nuestra carta magna y la Ley de Fiscalización Superior del Estado de Chiapas.

Bajo este contexto, en este capítulo se propone algunas alternativas de solución a las diversas insuficiencias y problemáticas existentes en el municipio, a efecto de promover la eficiencia y eficacia en el desempeño de las funciones de los responsables de la administración pública municipal, como son:

- a) Se observa que los funcionarios públicos responsables del H. Ayuntamiento Municipal no tienen definida la visión de la Administración Municipal, toda vez que no formulan los reglamentos administrativos necesarios, consistentes en reglamento interior, manual de organización, manual de procedimientos y el bando del buen gobierno, necesarios para lograr la máxima eficiencia de los sistemas administrativos con la optimización de los recursos económicos, mantener actualizado y uniforme los sistemas administrativos, contribuir a elevar la productividad de los recursos humanos, así como regular la organización política de los municipios.

En ese sentido, es necesario que se de cumplimiento a los artículos 38, fracción II, y 146, de la Ley Orgánica Municipal del Estado de Chiapas; la cual señala que los funcionarios responsables de la administración municipal tienen la obligación de presentar la reglamentación administrativa al Órgano de Fiscalización Superior del Congreso del Estado.

- b) Optimizar el gasto público mediante la aplicación de medidas de racionalidad y austeridad presupuestaria, orientadas a la reducción del ejercicio del gasto, en los siguientes rubros:

1.- Sueldos y aguinaldos.

- De los titulares de la Administración Pública Municipal (Presidente, Síndico, Tesorero, Director de Obras Públicas y Regidores Municipales). No obstante, los artículos 115, fracción II, de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos; 17, párrafo segundo, de la Ley de Presupuesto Contabilidad y Gasto Público Municipal; 34, de la Ley Orgánica Municipal del Estado de Chiapas, señalan que para el establecimiento de los sueldos y salarios de los miembros de los ayuntamientos, se deberá estar a lo dispuesto en la Ley que al efecto expida el H. Congreso del Estado; sin embargo, se observa que no se da a conocer a la población los sueldos y salarios.

- Prohibir la recategorización de plazas que se orienten al incremento de remuneraciones.

2.- Recursos humanos.

- Abstenerse de Contratar a personal de nuevo ingreso.
- Aplicar el reglamento de control de asistencia del personal.

3.- viáticos, pasajes, gastos de ceremonia y orden social.

- Las comisiones de servicios que generen gastos en el rubro de pasajes y viáticos, se debe reducir el número de integrantes y los gastos serán los estrictamente necesarios para la atención del asunto que les competa.
- Racionalizar el gasto orientados a la celebración de días festivos, fiestas patrias y navidad, cuidando de no rebasar el presupuesto de egresos autorizado.

4.- Asignación de vehículos y combustible.

- Prohibir el uso de los vehículos para actividades de índole personal.
- Que los vehículos oficiales permanezcan en el estacionamiento del ayuntamiento en días inhábiles.
- Efectuar el control periódico del consumo de combustible y lubricante de los vehículos. Sin embargo, para obtener optimización en este rubro se propone que el Congreso del Estado comunique a los funcionarios municipales que los vales de combustible deberán ser impresos en establecimiento autorizados por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

5.- Material de impresión.

- Utilizar hojas reciclables para la impresión de documentos preliminares.

6.- Adquisición de activos fijos.

- No adquirir vehículos de lujo.
- Adquirir vehículos solo por sustitución de los siniestrados o en su defecto cuando los vehículos se haga oneroso el gasto de mantenimiento.

7.- Luz y fuerza.

- Comunicar a todos los servidores municipales de las diferentes áreas que en horas de refrigerio, así como al término diario de sus funciones deberán dejar apagados la energía eléctrica y equipos de cómputo.

8.- Televisión por cable y satelital.

- Prohibir estrictamente la contratación de los servicios de televisión por cable y satelital.

9.- Teléfono.

- Suspender la Instalación de nuevas líneas telefónicas.
- Restringir al máximo las llamadas a teléfonos celulares.

10.- Alimentación de personas.

- Deberán efectuarse dentro o fuera de sus instalaciones, siempre y cuando sean en horario de labores adicionales para el desempeño de las funciones de los servidores públicos.

11.- Enajenación de bienes muebles.

- Promover ante el H. Congreso del Estado la enajenación de bienes muebles que se consideren improductivos, y el recurso obtenido depositarlo a la Secretaría Finanzas.

12.- Servicio de fotocopiado.

- Establecer los controles necesarios, para restringir el servicio de fotocopiado a un servicio estrictamente oficial, evitando su uso excesivo e injustificado.

13.- Gastos de comunicación social y de representación.

- Generalmente en estas partidas existe un alto índice de discrecionalidad; en algunos municipios estos rubros han llegado a representar hasta el 12% del total de los egresos.

14.- En materia de subsidio.

- Disminuir los apoyos económicos otorgados a personas.
- No otorgar premios en efectivo o en especie, como estímulo a estudiantes destacados.

Bajo este contexto, es necesario que se de cumplimiento a los artículos 18 y 20, del decreto de Presupuesto de Egresos del Estado de Chiapas para el ejercicio fiscal 2007, la cual señala que es obligación de los titulares de los organismos públicos del ejecutivo o en quienes deleguen las facultades, sujetarse a las disposiciones de racionalidad, austeridad y disciplina presupuestaria, administrar de manera eficiente y eficaz los recursos públicos y adoptar medidas que reduzcan el ejercicio del gasto implementando los controles internos convenientes para el logro de los objetivos, indicadores y metas; 36, 47, 49, 53, 57 y 58 de las normas presupuestarias para la Administración Pública del Estado de Chiapas, así como al artículo 34 de la Ley Orgánica Municipal del Estado de Chiapas.

- C) Reforzar espacios de participación a los actores políticos y sociales (diputados estatales, asociaciones civiles, colegio de ingenieros, sector empresarial, así como el sector educativo) en el proceso de planeación, mediante la celebración de consultas públicas, plebiscitos, para ello es necesario realizar un esfuerzo para seguir motivando a las personas a participar; con el objeto de adquirir una cultura permanente de planeación y participar en la definición de proyectos concretos.

La participación social en la administración y gestión en los municipios tiene un carácter fragmentado y coyuntural y por lo tanto con bajos niveles de permanencia, por lo regular su existencia se remite a la duración del programa que se apoya o de la obra específica que se realiza; esto realmente no refleja una participación amplia y continuamente activa, si no que muestra el traslape entre los diferentes programas que se emprenden. Es importante señalar que la participación social en la toma de decisiones no debe ser restringida.

En suma, es una prerrogativa del ciudadano para participar, pero es obligación del Gobierno Municipal ofrecer espacios para que dicha participación se de; por otro lado, reglamentar la organización y promoción de la participación ciudadana es una responsabilidad de la autoridad municipal, que dé certeza y sustentabilidad jurídica, dicha participación se logrará construir, pausada pero firmemente, una conciencia entre los ciudadanos de que existen los mecanismos que garantizan que sus opiniones son debidamente escuchadas y atendidas y, mejor aún, que son incorporadas al Plan de Desarrollo Municipal, esto generará mayor confianza en el Gobierno y, por lo tanto mayor eficacia en la administración pública.

Por tal motivo, es necesario dar cumplimiento a los artículos 26, 115, fracción II, de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, 120 de la Ley Orgánica Municipal del Estado de Chiapas, 48 y 49 de la Ley de Planeación para el Estado de Chiapas, así como del Manual de Operación del Ramo 33.

- D) Profesionalización y capacitación de la gestión municipal.

Desarrollar formas para establecer lo siguiente: 1) profesionalización y 2) capacitación de los funcionarios y empleados municipales, y es que en la actualidad son los aspectos más preocupantes en las administraciones municipales, principalmente en los ayuntamientos con desarrollo socioeconómico medio y bajo, situación que deriva de las condiciones evidentes de escasa capacidad de los recursos humanos con los que se cuenta; a estas consideraciones habría que adicionar la pérdida de valor agregado en conocimientos que cada nueva administración es desperdiciada por el relevo de funcionarios.

1) En materia de profesionalización, esta etapa se debe otorgar para alcanzar los objetivos en el área técnica y administrativa, para ello se requiere la ayuda del presidente municipal, así como de los integrantes del ayuntamiento para que se promueva la siguiente acción:

- Crear convenios con la Secretaría de Educación Pública (centros de educación media superior y superior) para el apoyo de la profesionalización del personal del Ayuntamiento, lo que permitirá a la administración municipal contar con personal calificado para el manejo de sus responsabilidades.

2) Por otro lado, el programa de capacitación que los ayuntamientos aprueben e instrumente será de acuerdo a sus necesidades particulares; sin embargo, deberá estar en función directa a las insuficiencias detectadas y ya identificadas, principalmente en las etapas de planeación, programación y presupuestación.

Los aspectos anteriormente descritos deben proporcionarse, toda vez que permitirán mejorar la prestación de los servicios, así como coadyuvar la integración con los objetivos de la administración; por otro lado, previenen los riesgos de trabajo e incrementan la productividad, ante tales justificaciones es necesario dar cumplimiento al artículo 38, fracción XLVI, de la Ley Orgánica Municipal del Estado de Chiapas.

- E) Brindar atención de calidad a la ciudadanía: una de las características de un gobierno transparente es proporcionar al ciudadano las facilidades para presentar una queja, realizar alguna denuncia o solicitar algún trámite, por lo que se propone instalar una ventanilla, servicio de atención telefónica o de Internet; cualquiera de estos métodos son buenos instrumentos, todo depende de las características propias del municipio y de los recursos disponibles.

- F) Reforzar los comités municipales.

1) Reforzar los comités municipales respaldados por un reglamento interno aprobado por el Órgano Colegiado del Cabildo.

2) Se recomienda que los comités municipales deben estar integrados por miembros reconocidos de la sociedad y de organismos no gubernamentales.

3) La formación de comités municipales representa un aspecto fundamental en la vida del municipio, convocando abiertamente a través de los medios de comunicación disponibles sobre la formación de dichos comités; lo anterior, a fin que la comunidad manifieste sus opiniones sobre la selección de las personas que lo integrarán.

4) Los grandes problemas de la comunidad requieren de un seguimiento a largo plazo por parte de quienes los analizan; por ello, es necesario que en los reglamentos se fijen cláusulas donde se garantice que los integrantes ciudadanos del comité, o al menos una parte importante de los mismos permanezcan en el cargo más allá de un período de Gobierno Municipal, ello garantizará una buena medida para concluir los proyectos de largo plazo.

Bajo estas circunstancias, es necesario dar debido cumplimiento a los artículos 38, fracción XXXI; 48, de la Ley Orgánica Municipal del Estado de Chiapas.

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

En sexenios pasados las crisis económicas del país habían impactado severamente las finanzas públicas Federal, Estatal y Municipal, simultáneamente multiplicándose la exigencia social por más y mejores servicios públicos, mientras la exigencia de autonomía por parte de los gobiernos municipales para ejercer el poder en servicio y beneficio de sus respectivas comunidades, ha sido una aspiración de la sociedad en la búsqueda de mayores espacios de participación y mejoramiento de sus niveles de vida; ciertamente, en la actualidad los municipios han dejado de ser meros receptores de las demandas ciudadanas para convertirse en protagonistas de su propia lucha por el robustecimiento de su capacidad de gestión y económica.

A pesar de las resistencias, el país completo ha entrado en un proceso de importantes transformaciones, entre ellos los municipios del país, quienes no han quedado al margen y es que bajo cualquier circunstancia la visión del H. Ayuntamiento Municipal debe ser una administración honesta, líder, promotora de la más amplia participación ciudadana, de gestionar recursos económicos de la Federación o del Estado, con el objeto de realizar obras trascendentales en el corto, mediano y largo plazo; ser un nivel competitivo con los principales municipios de la Entidad Federativa y como consecuencia mejoren sensiblemente la calidad de vida de los ciudadanos; en suma, la gestión municipal debe superar el enfoque formalista y autoritario, de sistema cerrado y mecanicista.

Sin embargo, es innegable la capacidad que hasta hoy ha tenido el Estado Mexicano en la instauración de políticas de planeación financiera, pues se ha dotado de todo un marco instrumental y jurídico que ha permitido el establecimiento de un sistema de instituciones, normas y leyes que regulan la acción pública en la esfera de su responsabilidad en el ámbito político, económico, social y cultural.

Bajo este contexto, vivimos tiempos de cambio y la planificación financiera no puede ser inmune a estos aires de renovación. Paradójicamente, al mismo tiempo que se magnifica la urgencia de planificar el desarrollo municipal para optimizar los recursos económicos, así como elevar la capacidad de coordinación política e institucional, entendiendo la situación actual de la población, económica, medio ambiente, niveles de desarrollo, desequilibrios y tendencias de cambio; para tal efecto, la planeación municipal debe contar con capacidad de autoorganización, de un margen amplio de decisión en cuanto a la solución de problemas de la localidad, capacidad para propiciar espacios para negociar y acordar compromisos de gobierno y la comunidad, así como potencializar el factor humano del municipio hacia el mejoramiento de la productividad; lo anterior, enfocado hacia la búsqueda de autodesarrollo en un contexto en evolución.

Como resultado de la encuesta aplicada a veinte (20) funcionarios municipales, se obtuvo la identificación plena de fortalezas, así como debilidades con que cuenta la administración municipal en el desarrollo de sus actividades, falencias detectadas en

el campo administrativo que la hacen vulnerables en su accionar, como carencia de una reglamentación no sólo de su funcionamiento, sino de sus relaciones con la sociedad; la gran mayoría desconoce el marco jurídico y normativo básico que regulan la vida del municipio, han sido incapaces de incorporar a los diversos sectores de la sociedad en la toma de decisiones concernientes al municipio; enfrentan ausencia profesional, técnica e instrumental para la realización del análisis y formulación de propuestas en su planeación municipal; carecen de un método de seguimiento y evaluación y por último falta de una verdadera articulación operativa con las instancias gubernamentales; todos estos elementos han contribuido de una u otra manera al rezago municipal, por eso es importante que la planeación responda a cada una de las expectativas de los municipios; no obstante, con las recomendaciones particulares para obtener una adecuada optimización en el ejercicio del gasto, se busca que el H. Ayuntamiento interactúe con el sector social, así como con los ordenes de Gobierno (Federal y Estatal), a fin de armonizar las actividades desarrolladas en la búsqueda del cumplimiento de la misión. Es así como el presente trabajo de investigación es una guía para el quehacer en la administración municipal, para tal efecto se desarrollaron conceptualizaciones, metodologías, mecanismos, técnicas y registros, para así afrontar una secuencia y clara información detallada para la toma de decisiones y la puesta en marcha del mejoramiento socioeconómico y cultural de la comunidad.

Es importante señalar que en el ámbito municipal, el análisis y la obtención de los resultados se le conoce con el nombre de sistema de planificación municipal, toda vez que nos permite conocer su funcionamiento, aspecto crítico, naturaleza y magnitud de las necesidades durante la realización de las actividades.

En suma, el fortalecimiento del municipio como ente jurídico y con respecto al ámbito de su competencia, tendrá que incorporar una adecuada y flexible reglamentación no sólo de su funcionamiento sino de sus relaciones con la sociedad, la cual deberá estar acompañada por un fortalecimiento en su capacidad de atención de las problemáticas y de gestión de las demandas ciudadanas; estas acciones permitirán a la administración pública municipal actuar con eficiencia y eficacia al momento de utilizar los recursos económicos; aunado a lo anterior, la descentralización de las funciones irá acompañada de la calidad.

Hoy en día necesitamos que los funcionarios públicos municipales se responsabilicen de sus acciones y se preocupen por satisfacer las actividades que les son encomendadas, adaptándose a los cambios en el entorno, creatividad, innovación tecnológica, adaptación a los desarrollos de la estructura, a nuevas responsabilidades, procesos y procedimientos, recomendándose a los funcionarios municipales actuar con honestidad, trabajar en equipo; integridad, respeto a la dignidad de la persona, espíritu de servicio y confianza; esta serie de puntos se obtiene aplicando el sistema de planificación municipal el cual nos va a permitir ordenar el que hacer municipal y dar cabal cumplimiento a los objetivos y metas establecidas.

En suma, se puede decir que si planear es sinónimo de conducir conscientemente, entonces no existe alternativa a la planeación; o se planea o se es esclavo de las circunstancias; negar la planeación es negar la posibilidad de elegir el futuro, es aceptarlo tal como sea.

BIBLIOGRAFIA

CÁRDENAS y Nápoles Raúl.- Presupuestos Teoría y Practica.- 1ª. Edición 2002.- Editores McGraw-Hill/Interamericana.- México D.F.

CASTELÁN García Beatriz.- Planeación Estratégica y Control de Gestión.- 1ª. Edición 1982.- Ediciones Contables y Administrativas S.A.- México D.F.

CONGRESO DE LA UNIÓN.- Ley de Planeación Federal.- publicada en el Diario Oficial de la Federación de fecha 05 de enero de 1983.

CONGRESO DE LA UNIÓN.- Ley de Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público Federal.- publicada en el Diario Oficial de la Federación de fecha 31 de diciembre 1976.

CONGRESO DEL ESTADO DE CHIAPAS.- Código de la Hacienda Pública para el Estado de Chiapas.- publicada en el Periódico Oficial No. 267 de fecha 05 de noviembre 2004.

CONGRESO DEL ESTADO DE CHIAPAS.- Ley de Planeación para el Estado de Chiapas.- reformada en el Periódico Oficial No. 294 de fecha 11 de marzo del 2005.

CONGRESO DEL ESTADO DE CHIAPAS.- Ley de Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público Municipal, decreto No. 24 de fecha 18 de diciembre 1997.

CONGRESO DEL ESTADO DE CHIAPAS.- Ley Orgánica Municipal del Estado de Chiapas.-1988

Del Río González Cristóbal.- El Presupuesto.- 2ª. Reimpresión 1997.- Editorial Ecafsa.- México D.F.

GÓMEZ Ceja Guillermo.- Planeación y Organización de Empresas.- 3ª. Reimpresión 1983.- Editorial Edicol S.A.- México D.F.

GUÍA Técnica para la Elaboración del Manual de Organización.- Expedido por la Secretaría de Administración del Gobierno del Estado de Chiapas, 2002.

HERNÁNDEZ Sampieri Roberto.- Metodología de la Investigación.- 3ª. Edición 2003.- Editorial McGraw – Hill/interamericana.- México D.F.

JOHNSON Robert W.- Administración Financiera.- 5ª. Reimpresión 1996.- Editorial Continental.- México D.F.

MARTÍNEZ Cabañas Gustavo.- La Administración Estatal y Municipal de México.- 2ª. Edición 1992.- Editorial Instituto Nacional de la Administración Pública.- México D.F.

MARTNER Gonzalo.- Planificación y Presupuesto por Programas.- 12ª. Edición 1981.- Editores Siglo XXI S.A.- México D.F.

MONTAÑO Agustín.- Manual de Administración Municipal.- Editorial Trillas.- 1ª. Reimpresión 1981.- México D.F.

MORENO Fernández Joaquín A.- Las Finanzas en la Empresa.- 5ª. Edición 1994.- Editorial Instituto Mexicano de Contadores Públicos.- México D.F.

PERDOMO Moreno Abraham.- Elementos Básicos de Administración Financiera.- 4ª. Edición 1985.- Ediciones Contables y Administrativas S.A. - México D.F.

PERDOMO Moreno Abraham.- Planeación Financiera para Épocas Normal y de Inflación.- 4ª. Edición 1997.- Ediciones Contables, Administrativas y Fiscales S.A. de C.V.- México D.F.

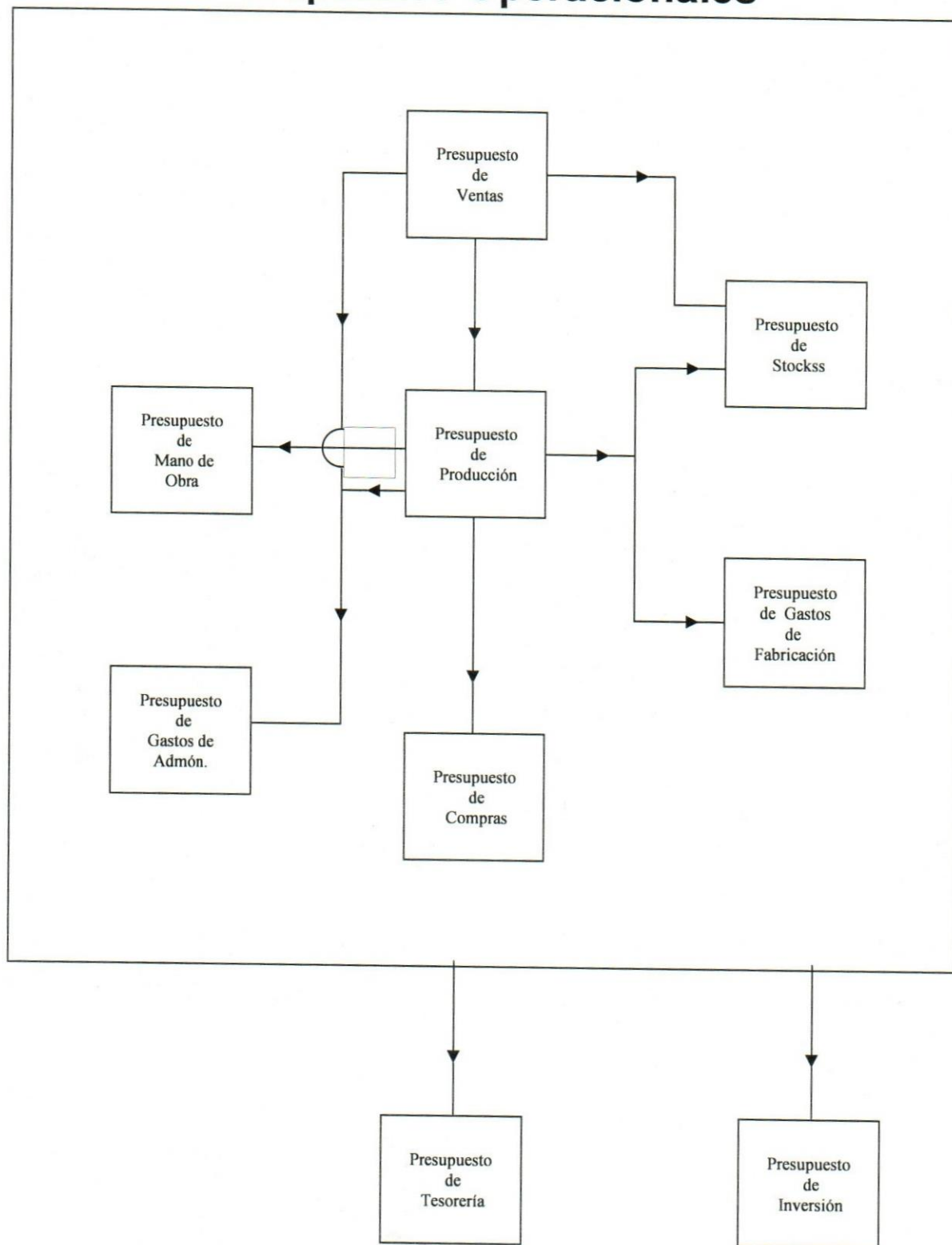
SALDIVAR Antonio.- Planeación Financiera de la Empresa.- 3ª. Reimpresión 1996. Editorial Trillas.- México, D.F.

W. Johnson Robert.- Administración Financiera.- 5ª. Reimpresión 1996.- Editorial Continental S.A. de C.V.- México D.F.

Anexo No. I

Anexo No. I

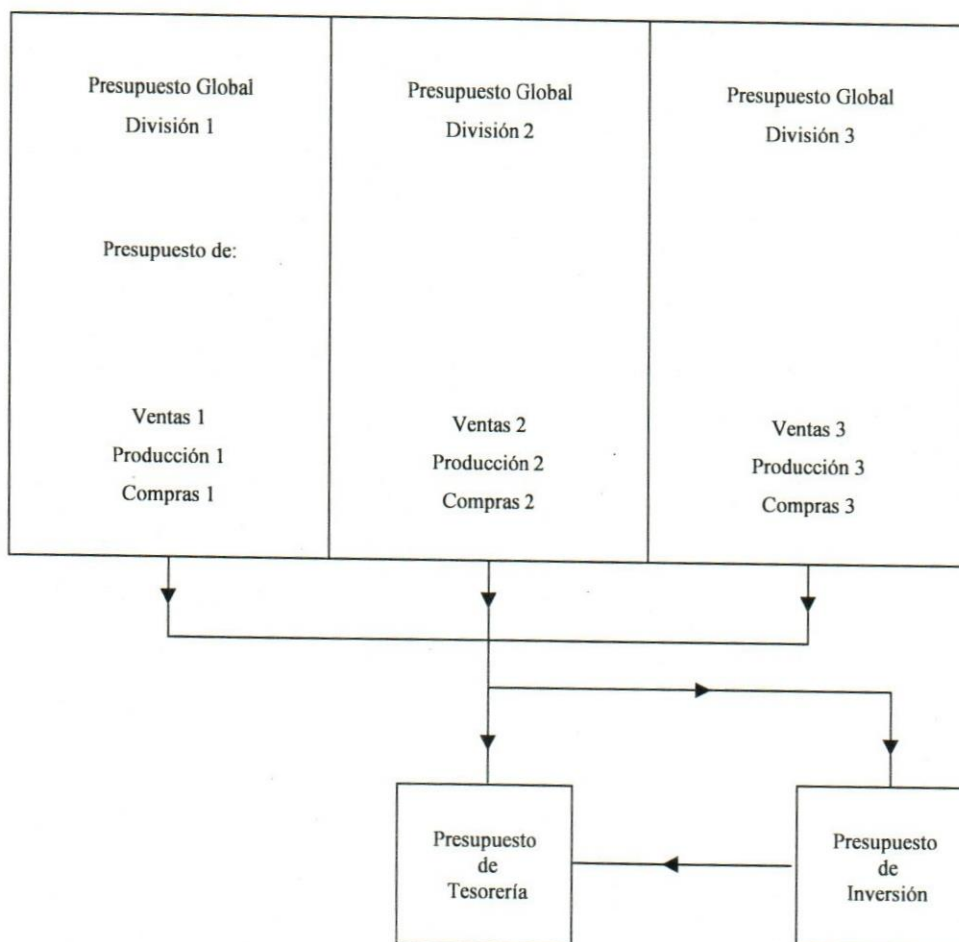
Presupuestos Operacionales



Anexo No. II

Anexo No. II

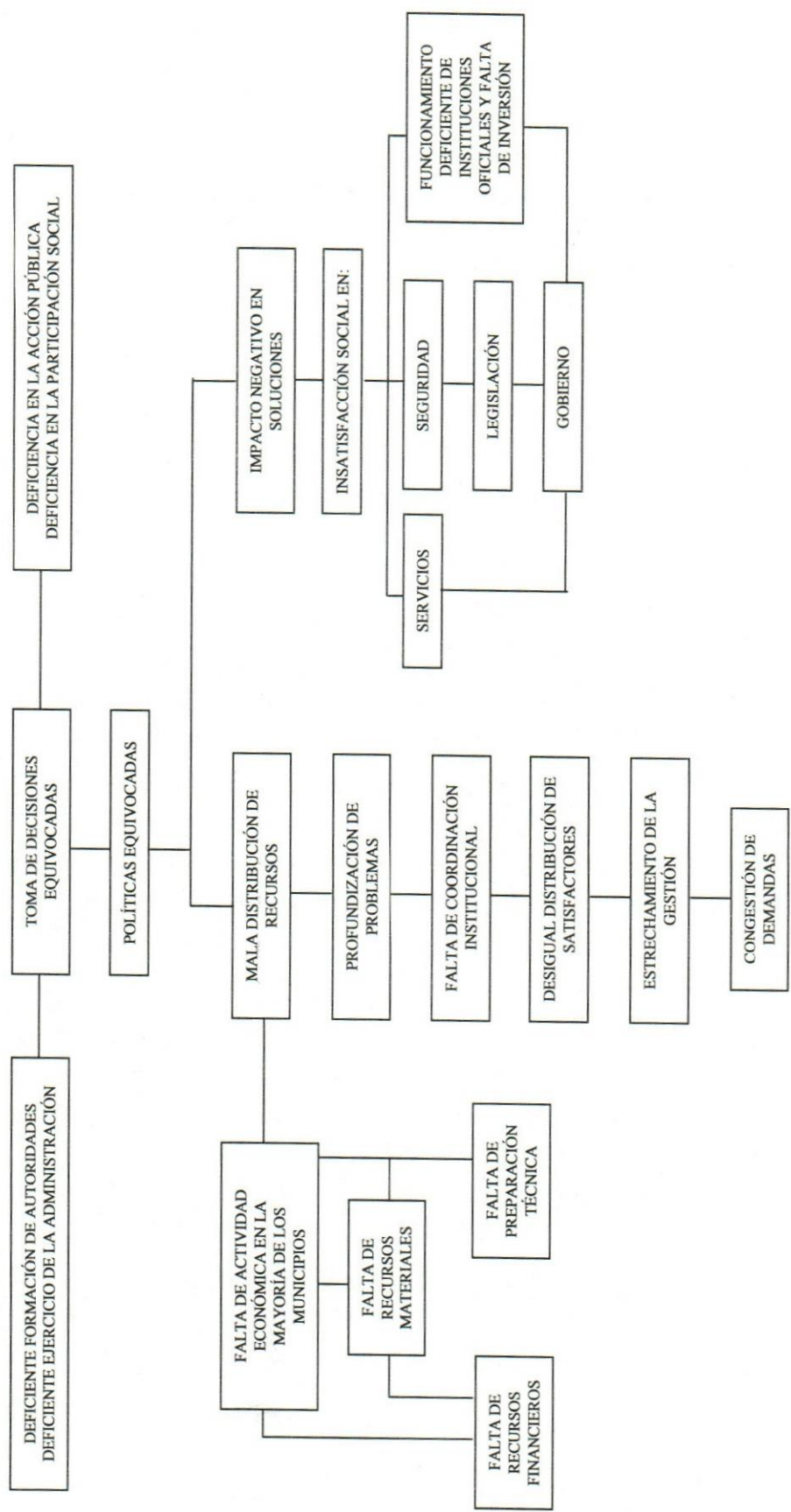
Presupuestos Orgánicos



Anexo No. III

Anexo No. IV

ESQUEMA DE PROBLEMAS MUNICIPALES



Anexo No. V



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CHIAPAS
DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO
FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN
CAMPUS I



Anexo No. V

Carátula de presentación.

Buenas tardes:

Estimado entrevistado estoy realizando un trabajo de investigación que servirá de guía para elaborar una tesis de la maestría en finanzas denominada "importancia de la planeación financiera una alternativa para la optimización de los recursos económicos en la gestión municipal de Tapachula, Chiapas.

Derivado de lo anterior, solicito a usted de no existir inconveniente alguno, dar respuesta a unas preguntas que no llevarán mucho tiempo; es importante señalar que tus respuestas serán confidenciales y anónimas.

No obstante, le pido que conteste el cuestionario con la mayor sinceridad posible.

Lea cuidadosamente las preguntas, toda vez que sólo se puede responder a una opción.

Sin otro particular quedo de usted.

Atentamente

C.P. Sergio Ramón López Salvador.

CUESTIONARIO

FECHA DE APLICACIÓN:

NOMBRE:

CARGO FUNCIONAL:

FECHA DE INGRESO:

NIVEL ACADÉMICO:

Cuestionario dirigido Funcionarios Municipales del H. Ayuntamiento Municipal de Tapachula, Chiapas.

Objetivo: Conocer la opinión de los funcionarios municipales respecto a la optimización de los recursos económicos.

1.- ¿Las cantidades que se indican en el presupuesto municipal, son realmente las necesarias para ejecutar los programas?

- a) muy necesarias b) poco necesarias c) ninguna necesidad

2.- ¿Es una herramienta confiable el presupuesto de egresos municipal?

- a) siempre b) algunas veces c) nunca

3.- ¿Realiza un eficiente estudio previo de los gastos considerados en el presupuesto municipal?

- a) siempre b) algunas veces c) nunca

4.- ¿Propone cambios para reducir el gasto público, respecto de aquellas actividades que deben abandonarse por obsoletas e innecesarias?

- a) siempre b) algunas veces c) nunca



5.- ¿Conoce el marco normativo para llevar a cabo la planeación financiera del ejercicio del gasto?

a) si b) no

6.- ¿Participan los titulares de las áreas en el proceso de la planeación municipal?

a) siempre b) algunas veces c) nunca

7.- ¿Mencione si el capítulo número 1000 por concepto de servicios personales, es rebasada presupuestalmente?

a) si b) no

8.- ¿Mencione si el capítulo número 2000 por concepto de materiales y suministros, es rebasada presupuestalmente?

a) si b) no

9.- ¿Mencione si el capítulo número 3000 por concepto de servicios generales, es rebasada presupuestalmente?

a) si b) no

10.- ¿La administración municipal cuenta con reglamento interior?

a) si b) no

11.- ¿La administración municipal cuenta con manual de organización y manual de procedimientos, que permita lograr la máxima eficiencia de los sistemas administrativos con la optimización de los recursos económicos?

a) si b) no



12.- ¿Se da a conocer a la población los sueldos y aguinaldos del presidente, síndico, tesorero, director de obras públicas y regidores municipales?

a) si b) no

13.- ¿Existe un mecanismo institucional de convocatoria para la participación ciudadana en el proceso de la planeación municipal?

a) si b) no

14. ¿Existen convenios con instituciones educativas para profesionalizar al personal municipal?

a) si b) no

15. ¿Presentan deficiencias administrativas los cursos de capacitación de obra pública, dirigidos a los funcionarios municipales adscritos a las áreas de tesorería municipal y dirección de obras públicas y desarrollo sustentable?

a) si b) no

16.- ¿Existe ventanilla o servicio de atención telefónica para presentar una queja o realizar alguna denuncia?

a) si b) no

17.- ¿Existen consejos en materia de seguridad pública, educación, desarrollo social, desarrollo urbano y ecología, comunicación social y modernización administrativa?

a) si b) no

18.- ¿La administración municipal cuenta con un comité municipal, para la contratación de obra de infraestructura, adquisición de productos, contratación de servicios y arrendamientos de bienes muebles e inmuebles?

a) si b) no



19.- ¿En caso de que su respuesta anterior sea afirmativa, mencione si el comité municipal se encuentra integrado por miembros reconocidos de la sociedad y de organismos no gubernamentales?

- a) si b) no

20.- ¿Existe un reglamento interno autorizado por el cabildo que rija la actuación de los consejos y comités municipales?

- a) si b) no

21.- ¿Promueve la enajenación de bienes muebles, propiedad del ayuntamiento, que se consideran improductivos?

- a) si b) no

22.- ¿Aplica medidas de racionalidad y austeridad presupuestaria, orientadas a la reducción del ejercicio del gasto, en materia de recursos humanos, viáticos, pasajes, gastos de ceremonia, combustible, material de impresión, teléfono y alimentación de personas?

- a) si b) no

Atentamente

Nombre y firma del entrevistado