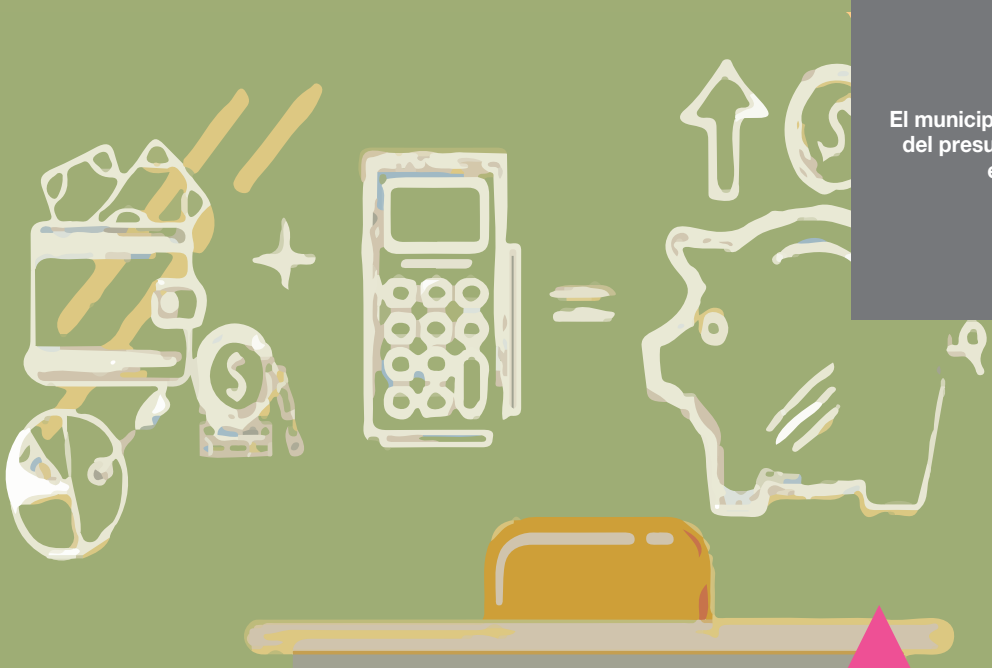
# FORO HACENDARIO

Publicación trimestral del Instituto Hacendario del Estado de México.
Enero-marzo, número 88, año 2022.

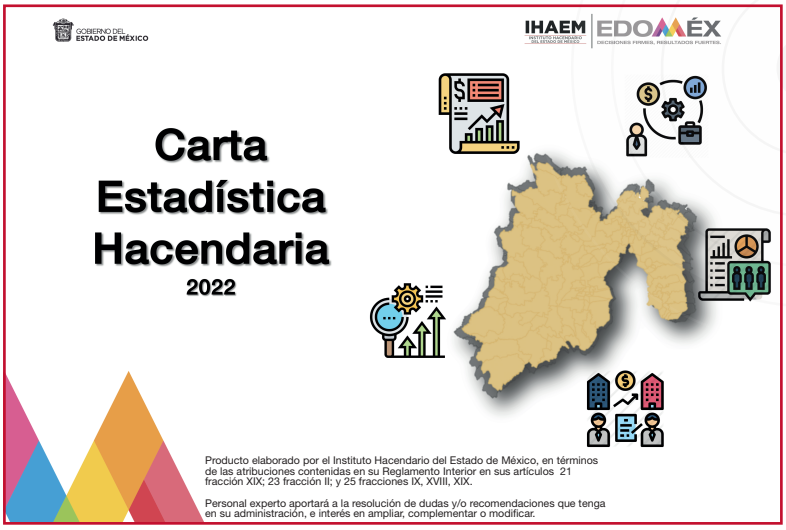
Necesidades de profesionalización para el teletrabajo. Un análisis desde la experiencia del confinamiento

Importancia de la recaudación; impacto de las contribuciones municipales

El municipio como protagonista del presupuesto participativo en el mundo



## Conoce la información estadística hacendaria




Las Cartas Estadísticas Hacendarias son un producto del Sistema de Información Estadística Hacendaria (SIEH), a cargo del IHAEM, cuya función es recopilar, ordenar, sistematizar los datos estadísticos y divulgar la información resultante a los tomadores de decisiones en materia hacendaria municipal.

En su edición 2022, las Cartas Estadísticas Hacendarias analizan información dividida en cinco vertientes:

| | |
|---|---|
| **1. Hacienda y economía** | 1.1. Comportamiento económico.<br>1.2. Comportamiento financiero de los ingresos.<br>1.3. Comportamiento financiero de los egresos.<br>1.4. Deuda pública. |
| **2. Administración municipal** | 2.1. Estructura organizacional.<br>2.2. Recursos materiales.<br>2.3. Profesionalización. |
| **3. Desarrollo humano** | 3.1. Distribución por sexo y edad.<br>3.2. Índice de Desarrollo Humano (IDH).<br>3.3. Pobreza multidimensional.<br>3.4. Aportaciones Federales y Estatales. |
| **4. Servicios públicos** | 4.1. Percepción de prestación de servicios públicos.<br>4.2. Agua potable.<br>4.3. Residuos sólidos. |
| **5. Desarrollo institucional** | 5.1. Trámites.<br>5.2. Marco regulatorio.<br>5.3. Control interno. |

**Descárgala en la página: ihaem.edomex.gob.mx/**

# Foro Hacendario


**Consejo Directivo**

Secretario de Finanzas y
Presidente del Consejo Directivo
del Instituto Hacendario del
Estado de México

**Subcomité Editorial**

Felipe J. Serrano Llarena, Presidente
Joaquín R. Iracheta Cenecorta, Secretario
Laura Marina Hernández Moreno, Vocal
Francisco Emmanuel López Barrera, Vocal
Erick Sevilla López, Vocal
Ricardo Peña Rosales, Vocal
Miguel Benjamín Contreras García, Vocal
Osiel Meneses Campirán, Vocal

**Coordinación Editorial**

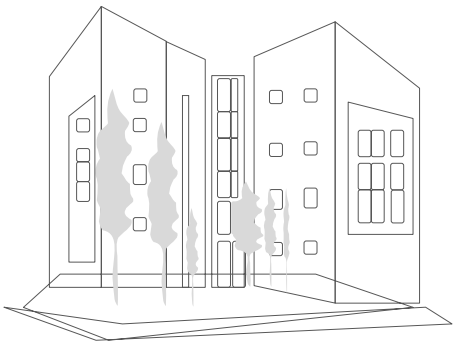
Carla P. Colín Romero

**Cuidado editorial y diseño**

Edissa B. Vázquez Casas



**Número de autorización del Consejo Editorial de la Administración Pública Estatal**
CE: 207 / 09 / 09 / 22 - 01

IHAEM
INSTITUTO HACENDARIO DEL ESTADO DE MÉXICO


**Foro Hacendario**, año 2022, núm. 88, enero-marzo 2022, es una publicación trimestral editada por el Instituto Hacendario del Estado de México, con domicilio en calle Federalismo núm. 103, Santiago Tlaxomulco, Centro, C. P. 50280, Toluca, Estado de México. Teléfono: 722 236 05 40. Sitio web: http://ihaem.edomex.gob.mx Correo electrónico: ihaem.ceh@gmail.com



Las opiniones expresadas por las y los autores no necesariamente reflejan la postura del editor de la publicación. Queda prohibida la reproducción total o parcial de los contenidos e imágenes de la publicación sin previa autorización escrita del Instituto Hacendario del Estado de México.



Disponible para su consulta en:
http://ihaem.edomex.gob.mx/revista_foro_hacendario

Impresa con un tiraje de 300 ejemplares.

# Contenido


**Editorial**
Felipe J. Serrano Llarena
Vocal Ejecutivo
3

**Necesidades de profesionalización para el teletrabajo. Un análisis desde la experiencia del confinamiento**
Mariela Loza Torres y Liliana Sánchez Tapia
5

**Importancia de la recaudación; impacto de las contribuciones municipales**
José Arturo Lozano Enriquez
19

**Análisis de la administración de los recursos institucionales en los municipios del Estado de México**
Carla Patricia Colín Romero
25

**Hacienda pública a nivel global**
**El municipio como protagonista del presupuesto participativo en el mundo**
Diego Alonso Garcés Rubalcava
35

**Entrevista hacendaria**
Mtra. Laura Amalia González Martínez
Presidenta Municipal de Chapultepec
43

**Numeralia**
51

**¿Qué leer?**
52

# Editorial

Con el propósito de fortalecer los cuadros profesionales de servidores públicos, el Instituto Hacendario del Estado de México emite su publicación *Foro Hacendario*, la cual integra información especializada para las haciendas públicas municipales, difunde prácticas exitosas, temas de valor público y conocimiento técnico hacendario.

La edición 88 enfoca su contenido en cinco secciones: Artículos especializados de divulgación, Hacienda Pública a Nivel Global, Entrevista Hacendaria, Numeralia y ¿Qué Leer?

Por tanto, se apertura la sección Artículos especializados de divulgación con la colaboración del Instituto de Profesionalización de los Servidores Públicos del Poder Ejecutivo del Gobierno del Estado de México, orientando su contenido en las Necesidades de profesionalización para el teletrabajo con el objeto de mostrar una parte de los resultados del estudio "Identificación de condiciones y necesidades de profesionalización para el teletrabajo entre el personal del servicio público estatal", particularmente los que muestran la visión de mandos medios y superiores, quienes, por la naturaleza de sus actividades, conocen de primera mano las necesidades institucionales y generan estrategias para que el personal operativo coadyuve en el logro de los objetivos.

En segundo lugar, encontraremos la aportación de la Subsecretaría de Ingresos: Importancia de la recaudación; impacto de las contribuciones municipales, la cual aborda la importancia que tiene fortalecer los ingresos propios municipales, así como el efecto que se tiene en los recursos federales que se les transfieren, es así que incrementar la recaudación de los ingresos propios municipales, no solo impacta en la recaudación directa, sino también en la distribución de los recursos participables que obtiene el estado y los municipios, a través del Sistema Nacional de Coordinación Fiscal.

En tercer lugar, descubriremos las principales formas de organización administrativa aplicadas en los municipios mexiquenses; así como recomendaciones para la adecuación de estructuras orgánicas a partir de una valoración de necesidades e identificación de áreas de oportunidad y dedica un apartado completo al análisis del régimen laboral de los servidores públicos municipales y de los recursos materiales con los que cuenta la administración pública municipal, en base a las cifras reportadas en el Censo Nacional de Gobiernos Municipales y Demarcaciones Territoriales de la Ciudad de México 2019 del Instituto Nacional de Estadística y Geografía, INEGI.

Se añade la sección Hacienda pública a nivel global, en la que revelaremos como los gobiernos locales del mundo instrumentan diversos mecanismos de participación ciudadana, como el presupuesto participativo, siendo las alcaldías y los municipios los principales impulsores de dicho instrumento de democracia participativa.

En la Entrevista hacendaria conoceremos los primeros pasos de la maestra en Derecho Laura Amalia González Martínez dentro del servicio hacendario y el pensamiento que la ha llevado a presidir el municipio de Chapultepec, Estado de México, por segunda ocasión.

Para la sección de Numeralia encontraremos datos duros relevantes sobre representación económica del Estado de México en el país, mostrada en cifras de una forma sencilla y adecuada.

Por último, en la sección ¿Qué leer?, podremos encontrar libros e investigaciones que pretenden coadyuvar a la mejora continua de los procesos de las haciendas públicas municipales y, de esta manera, contribuir al fortalecimiento del Sistema de Coordinación Hacendaria del Estado de México y sus municipios.

Los textos descritos por los autores en este espacio editorial están a consideración del lector, con la expectativa de generar su interés y profundizar en la argumentación de temas en materia hacendaria.

**Felipe J. Serrano Llarena**
**Vocal Ejecutivo**

# Necesidades de profesionalización para el teletrabajo.

## Un análisis desde la experiencia del confinamiento

Mariela Loza Torres *
Liliana Sánchez Tapia *

### Introducción

Durante el segundo semestre de 2021, el Instituto de Profesionalización de los Servidores Públicos del Poder Ejecutivo del Gobierno del Estado de México (IPSP), realizó el estudio denominado "Identificación de condiciones y necesidades de profesionalización para el teletrabajo entre el personal del servicio público estatal"[1], con el propósito de proponer acciones y herramientas de profesionalización para el teletrabajo, a partir de un análisis de factibilidad, con base en las necesidades expresadas por parte del personal del servicio público. Este texto tiene por objetivo mostrar una parte de los resultados del estudio, particularmente los que muestran la visión de Mandos Medios y Superiores (MMS), quienes, por la naturaleza de sus actividades, conocen de primera mano las necesidades institucionales y generan estrategias para que el Personal Operativo (PO) coadyuve en el logro de los objetivos.

Con la llegada del COVID-19 como pandemia, la población mundial tuvo que encontrar estrategias para continuar con sus actividades productivas y de servicios. Con respecto al quehacer gubernamental, se generaron respuestas emergentes para hacer frente a las demandas de la ciudadanía implementando el trabajo a distancia que demandó nuevas competencias entre el personal del servicio público. Como encuadre de este trabajo, se considera al teletrabajo como una forma de organización y realización del trabajo que, para el caso del servicio público, reconoce la existencia de una relación laboral formal, que considera el uso de las Tecnologías de la Información y Comunicaciones (TIC) para llevarlo a cabo y puede llevarse a cabo de forma regular fuera de las instalaciones del empleador (Fócil, 2020). En México, entre 20% y 23% de la población trabajadora realiza ocupaciones que pueden ser realizadas bajo esta modalidad, según Monroy, et al. (2021), en términos regionales, el teletrabajo se concentra en el centro y norte del país, particularmente en el Estado de México, la Ciudad de México y Nuevo León. De quienes que realizan estas ocupaciones, menos de un 5% tiene un ingreso que les coloca por debajo de la línea de pobreza laboral, en el caso del Estado de México, los servidores públicos, en su mayoría, pertenecen a este sector de la población.

* Instituto de Profesionalización de los Servidores Públicos del Poder Ejecutivo del Estado de México, Dirección de Investigación y Estrategias de Profesionalización.

1 Para conocer los resultados completos del estudio, favor de enviar un correo electrónico a la dirección: ipsp@edomex.gob.mx.

A continuación, se analiza la visión de los MMS sobre las experiencias que el teletrabajo dejó durante el periodo de confinamiento, particularmente aquellas que ayudan a identificar las necesidades de profesionalización que tienen tanto ellos como el personal a su cargo y que, de ser cubiertas, podrían impulsar la viabilidad del teletrabajo como una opción laboral en la Administración Pública Estatal (APE) mexiquense.

## La implementación del teletrabajo como estrategia ante el COVID-19

El 11 de marzo de 2020 la Organización Mundial de la Salud declaró la COVID-19 como una pandemia. En consecuencia, el Gobierno del Estado de México instruyó en la Orden General de Operaciones COVID-19, publicada en el periódico Oficial Gaceta del Gobierno el 20 de marzo de 2020, que se dieran facilidades para que las instituciones que así lo pudieran hacer, facilitaran el confinamiento urgente del personal del servicio público estatal. Además, en el Acuerdo del Secretario de Finanzas por el que se emiten las acciones que llevarán a cabo las unidades administrativas de la Secretaría con motivo del COVID-19, en el artículo tercero se instruye a las Unidades Administrativas de la Secretaría de Finanzas del Gobierno del Estado de México para que dispongan de los recursos necesarios que permitan de manera inmediata hacer frente a esta contingencia.

La premura de las órdenes oficiales no permitió que las diferentes dependencias contaran con un instrumento para determinar quién sí tenía las capacidades y habilidades para realizar sus funciones en teletrabajo, sin embargo, cerca de una cuarta parte de las dependencias encuestadas sí tuvieron datos, que en ese momento, les brindaron elementos para definir qué parte de su personal podía teletrabajar, entre las que destacan las Secretarías de: Finanzas, Cultura y Turismo, y Justicia y Derechos Humanos.

Si se parte de la idea de que el teletrabajo inició su implementación masiva hasta el 2020 en la APE mexiquense, se puede suponer que ni las necesidades de profesionalización del personal ni la capacitación en general previas a esta fecha, estuvieron dirigidas al desarrollo de capacidades para teletrabajar, lo que necesariamente se tradujo en conflictos para su implementación inmediata, tanto en MMS como en PO, particularmente a la hora de diseñar y establecer estrategias dirigidas al cumplimiento de los objetivos institucionales.

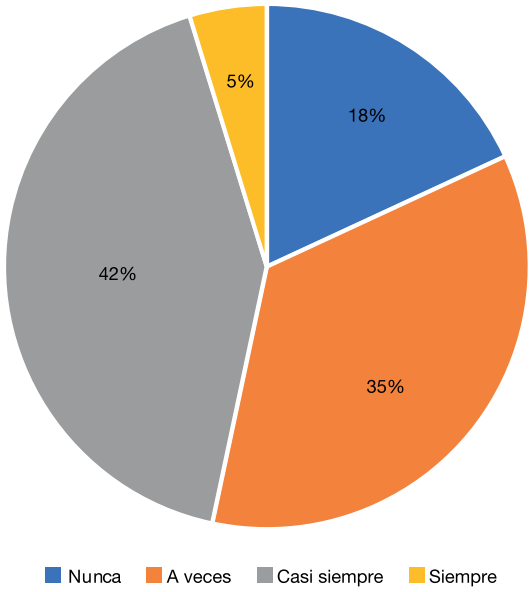
## Capacidad institucional

De acuerdo con la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (2020), es recomendable hacer un mapeo de la estructura organizativa que permita determinar la aplicabilidad de un programa de teletrabajo, en primer lugar, es importante destacar que, debido a la urgencia en la toma de medidas sanitarias, las dependencias no contaron con estudios formales para determinar qué parte de su personal podía, en ese momento, realizar teletrabajo. Sin embargo, el 87.7% de las personas encuestadas respondió que el personal a su cargo sí realizó teletrabajo, principalmente para cumplir con las indicaciones de las autoridades, con

el objetivo de evitar contagios y preservar la salud, particularmente del personal vulnerable. También se reconoce que el tipo de actividades lo permitió, ya que se trató principalmente de actividades administrativas que pueden realizarse desde fuera de la oficina. El 12.3% que no realizó teletrabajo se concentró mayormente en la Secretaría de Finanzas, particularmente en las áreas de planeación, administración y operación y, recursos humanos.

Del mismo modo, en la Gráfica 1, se puede apreciar que la realización de teletrabajo fue combinada con trabajo presencial, es decir, se implementó una hibridación de las actividades laborales, las respuestas que indican esta situación son: A veces (35%) y Casi siempre (42%), que conforman más del 70% de las respuestas totales.

**Gráfica 1**
**Durante el confinamiento por COVID-19 ¿con qué frecuencia el personal a tu cargo ha realizado trabajo a distancia?**




Fuente: Elaboración propia con resultados de la encuesta: Análisis de factibilidad del teletrabajo en la Administración Pública Estatal: Una mirada desde la profesionalización.

Así mismo, se indagó sobre el porcentaje de actividades que son susceptibles de realizarse en esta modalidad (Tabla 1), el rango de 26-50% obtuvo mayor cantidad de respuestas, y en él se concentran tareas administrativas, elaboración de documentos y, en algunos casos, capacitación y atención al personal. Indudablemente, entre las tareas que no se pueden hacer desde el teletrabajo se concentran aquellas relacionadas con la atención directa a la ciudadanía y actividades de conservación y mantenimiento de infraestructura.

Tabla1

| Del total de actividades que se llevan a cabo en el área a tu cargo, ¿qué porcentaje aproximado puede realizarse mediante teletrabajo? | |
|---|---|
| Rango | Porcentaje (%) |
| 0-25% | 21.9 |
| 26-50% | 36.2 |
| 51-75% | 23.8 |
| 76-100% | 18.1 |

Fuente: Elaboración propia con resultados de la encuesta: Análisis de factibilidad del teletrabajo en la Administración Pública Estatal: Una mirada desde la profesionalización.

Por otro lado, la percepción subjetiva de MMS sobre el teletrabajo se refleja en las respuestas a la pregunta: Como mando medio o superior, ¿cuánto te gusta trabajar a distancia?, a la que sólo el 6% indicó que nada, el 28% Poco, 58% suficiente y 10.5% Mucho. Si bien esta modalidad de trabajo no es la preferida entre las personas encuestadas, sí cuenta con suficiente aceptación para ser llevada a cabo, idea que se refuerza con la información mostrada en la Tabla 2. ¿Qué tan satisfecho (a) estás con el teletrabajo que realiza el personal a tu cargo?, donde casi el 80% expresa algún grado de satisfacción con el desempeño de su personal en el teletrabajo.

Tabla 2

| ¿Qué tan satisfecho (a) estás con el teletrabajo que realiza el personal a tu cargo? (%) | |
|---|---|
| Nada satisfecho (a) | 2.9 |
| Poco satisfecho (a) | 9.5 |
| Ni satisfecho (a) ni insatisfecho(a) | 14.3 |
| Satisfecho (a) | 45.7 |
| Muy satisfecho (a) | 27.6 |

Fuente: Elaboración propia con resultados de la encuesta: Análisis de factibilidad del teletrabajo en la Administración Pública Estatal: Una mirada desde la profesionalización.

En el mismo tenor, 83% de MMS consideró que la gestión del teletrabajo sí permitió el cumplimiento de los objetivos institucionales, principalmente porque el teletrabajo se realizaba constantemente. En su mayoría, indicaron que la organización y la planeación permitieron que se cumpliera con las metas evitando retrasos.

Algunos estudios recientes realizados en Latinoamérica aseguran que el teletrabajo es una opción viable y que es muy probable que sea adoptada como una medida permanente en las instituciones públicas o privadas. Al respecto, se indagó sobre la factibilidad de adoptar

esta u otra modalidad de trabajo de manera permanente, y las respuestas se distribuyeron de la siguiente manera:

Tabla 3

| ¿Qué tan satisfecho (a) estás con el teletrabajo que realiza el personal a tu cargo? (%) | | |
|---|---|---|
| Para cumplir los objetivos institucionales, consideras que el personal a tu cargo debe trabajar bajo la modalidad: | a distancia | 5.7 |
| | presencial | 32.4 |
| | híbrida | 61.9 |
| ¿Consideras que es posible adoptar el teletrabajo de manera permanente en tu institución? | sí | 57.1 |
| | no | 42.9 |

Fuente: Elaboración propia con resultados de la encuesta: Análisis de factibilidad del teletrabajo en la Administración Pública Estatal: Una mirada desde la profesionalización.

Si bien, el 57.1% considera adoptar el teletrabajo de manera permanente en su institución, hacerlo de manera exclusiva no se considera viable. Sin embargo, sí se considera que una modalidad híbrida, que combine actividades presenciales y teletrabajo, sí es una opción que puede ser considerada por más del 60% de los MMS.

## Autopercepción

Para identificar cómo el teletrabajo influye en la autopercepción de MMS al frente de su personal, se les solicitó señalar de una serie de aspectos “negativos”, aquellos con lo que se identificaran mayormente, las respuestas se distribuyeron de la siguiente manera:

**Gráfica 2**

**De los siguientes aspectos, señala con cuáles te identificas cuando realizas teletrabajo para llevar a cabo tus funciones como mando medio o superior (%)**

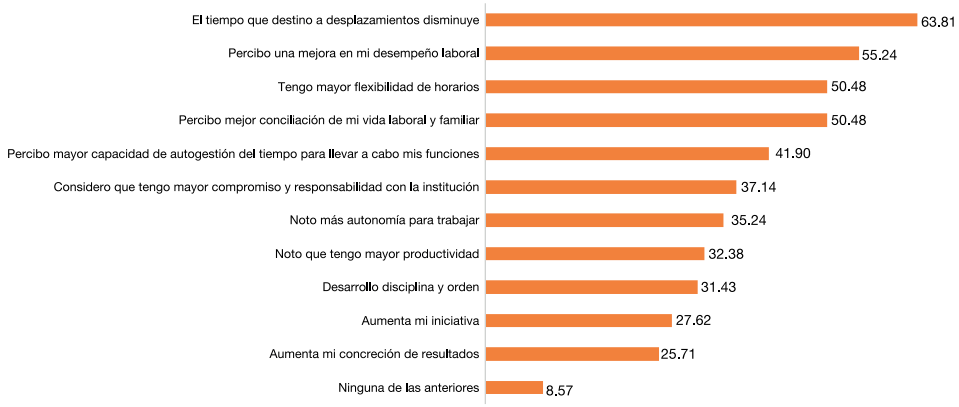
Fuente: Elaboración propia con resultados de la encuesta: Análisis de factibilidad del teletrabajo en la Administración Pública Estatal: Una mirada desde la profesionalización.

Como se observa en el gráfico anterior, MMS consideran que la dificultad más presente a la hora de realizar teletrabajo es la desconexión en horario no laboral (28.6% eligieron esta opción), seguido de la sensación de recibir mayor control y supervisión (20%), sin embargo, la opción más elegida fue Ninguna de las anteriores. Lo anterior implica que, aunque la mayoría de quien respondió el cuestionario no percibe dificultades para realizar sus labores durante el teletrabajo, sí persiste la necesidad de impulsar el desarrollo de capacidades de planeación conjunta y gestión del tiempo.

Por otro lado, se solicitó elegir aquellos aspectos “positivos” con los que se identificaran, las respuestas se distribuyeron como se muestra en la Gráfica 3:

Gráfica 3

De los siguientes aspectos, señala con cuáles te identificas cuando realizas teletrabajo para llevar a cabo tus funciones como mando medio y/o superior (%)



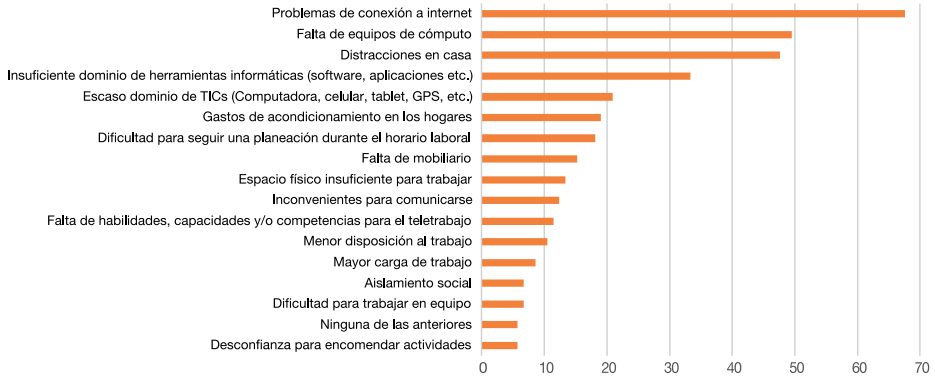

Fuente: Elaboración propia con resultados de la encuesta: Análisis de factibilidad del teletrabajo en la Administración Pública Estatal: Una mirada desde la profesionalización.

A diferencia del cuestionamiento anterior, hubo mayor cantidad de elecciones entre los aspectos positivos, siendo el más frecuente la disminución de desplazamiento (63.8%) con lo que ello implica, como menor gasto en movilidad, menor estrés ocasionado por desplazamientos e incluso más tiempo para dedicarlo a otras actividades propias del teletrabajo o personales. Es interesante observar también que más de la mitad refiere que su desempeño laboral mejoró durante el confinamiento y que también percibe mayor flexibilidad de horarios (50.5%) lo que indudablemente se ve reflejado en la percepción de una mejor conciliación de la vida familiar con la laboral (50.5%).

## Percepción sobre el personal a cargo

De acuerdo con la Guía para la Implementación del Teletrabajo (STPS, 2020), los trabajadores deben tener claro lo que se espera de ellos, para lo cual deben acordarse: horarios de disponibilidad, modos y medios de comunicación, estrategias para equilibrar el trabajo y la vida privada, modos de gestión de documentos y de la información y finalmente, la forma en que se evaluará el desempeño. Al respecto, se cuestionó a MMS sobre aspectos que limitan el desempeño del personal durante el teletrabajo. Se encontraron las siguientes respuestas:

**Gráfica 4**
**De las siguientes opciones, señala las que consideras que limitan el teletrabajo del personal a tu cargo (%)**




Fuente: Elaboración propia con resultados de la encuesta: Análisis de factibilidad del teletrabajo en la Administración Pública Estatal: Una mirada desde la profesionalización.

De manera general, mucho más de la mitad de MMS consideran varios obstáculos para que el personal realice teletrabajo, principalmente aquellos relacionados con la conectividad a internet y la falta de equipo de cómputo y su falta de dominio, lo que podría significar un impedimento considerable, toda vez que la STPS (2020), indica que "…las posibilidades de acceso a la tecnología en casa, al software, así tener un plan para reparar fallas tecnológicas con prontitud, serán cruciales al realizar teletrabajo. Así mismo, resulta interesante observar que también consideran cuestiones personales del PO como limitantes, principalmente la presencia de distractores en casa.

Lo anterior, permite suponer la necesidad de dotar a las personas de las facilidades y herramientas tecnológicas para la realización de sus tareas, así como del desarrollo de capacidades y habilidades, particularmente las relacionadas con el manejo de TIC´s.

Con respecto a la productividad, Beauregard et al. (2019), indican que existe una relación positiva entre teletrabajo y productividad y que ésta puede explicarse por múltiples factores: primero, quienes trabajan desde casa pueden dedicar más horas al trabajo y tienen más tiempo que quienes laboran en oficina, o pueden sentir la necesidad de corresponder a la flexibilidad proporcionada por la organización por más horas. En segundo lugar, dado que los teletrabajadores carecen de las distracciones de la oficina y tienen menos participación en la política organizacional pueden centrarse en sus tareas laborales de forma más eficaz y, finalmente, tener un nivel relativamente alto de flexibilidad sobre la condiciones bajo las cuales se lleva a cabo el trabajo puede resultar en una ganancia en la productividad al trabajar desde casa lo que podría ayudar al personal a cumplir con los objetivos relacionados con el

trabajo y responder a las demandas laborales al tiempo que les permite manejar de mejor manera las demandas laborales y de su vida privada.

La idea anterior se refuerza cuando MMS reconocen algunas ventajas y aspectos que favorecen el trabajo del personal, destacando la reducción de los desplazamientos, la flexibilidad de horarios y la conciliación entre la vida laboral y la familiar, y consideran que al realizar teletrabajo se presentan más ventajas que desventajas para el personal operativo.

**Gráfica 5**
**De las siguientes opciones, señala las que consideras que se favorecen con el teletrabajo para el personal a tu cargo (%)**

Fuente: Elaboración propia con resultados de la encuesta: Análisis de factibilidad del teletrabajo en la Administración Pública Estatal: Una mirada desde la profesionalización.

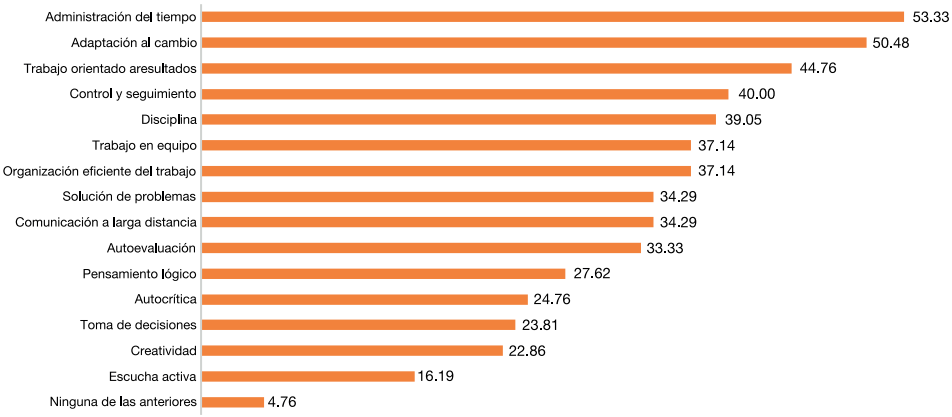
Una vez consideradas las ventajas y desventajas que representa el teletrabajo en el desempeño del PO y percibidas por MMS, se preguntó a éstos últimos cuáles acciones consideran necesarias para que el personal desempeñe el teletrabajo de manera óptima. De manera general, se apuesta por la capacitación específica para el teletrabajo (Desarrollo de capacidades técnicas y habilidades blandas) , sin embargo, es muy importante notar que todas las opciones fueron elegidas por más del 40% de quien respondió, es decir, se considera que es muy necesario generar estrategias que vayan desde el rediseño de trámites y servicios (Innovación) y la reingeniería de los modos de evaluación hasta el diseño y ejecución de planes integrales de profesionalización.

Para concluir con este apartado, es importante señalar algunas nociones subjetivas que presentan MMS referentes al desempeño del personal a su cargo, el 94.3% tiene algún grado de confianza en su personal para llevar a cabo teletrabajo, esta idea concuerda con la noción de que el grado de compromiso que tiene el PO para lograr los objetivos es Alto (45.7%) y Muy alto (20%).

## Desarrollo de capacidades y herramientas para el teletrabajo

En esta sección se analizan las necesidades percibidas por MMS para lograr un proceso de profesionalización integral que permita mejorar los resultados del teletrabajo. Como punto de partida, se solicitó a MMS que señalaran las competencias que el PO requiere para mejorar su desempeño en el teletrabajo. Es importante observar que el uso y administración del tiempo es una constante en todo el estudio, y esta noción se refuerza en los resultados que muestra la Gráfica 6, donde la administración del tiempo y la adaptación al cambio fueron las respuestas más seleccionadas, seguidas por aquellas que remiten a la capacidad de diseño, planeación estratégica y evaluación del trabajo orientado a resultados.

**Gráfica 6**
**Del siguiente listado, señala las competencias que requiere el personal a tu cargo para mejorar su desempeño en el teletrabajo (%)**




Fuente: Elaboración propia con resultados de la encuesta: Análisis de factibilidad del teletrabajo en la Administración Pública Estatal: Una mirada desde la profesionalización.

Respecto a la percepción de las condiciones del PO sólo el 40% respondió que el personal cuenta con disponibilidad y condiciones adecuadas para realizar el teletrabajo, por otro lado, el 68% considera que el personal sí cuenta con condiciones de seguridad y salud para llevarlo a cabo. Y el 82% afirma que sí se ha respetado el derecho a la intimidad personal.

## Procesos de profesionalización durante el confinamiento

Al inicio del confinamiento no hubo un proceso de pre-acercamiento del PO al teletrabajo, no obstante, el 78% de MMS refiere que sí hubo procesos de inducción para realizar el

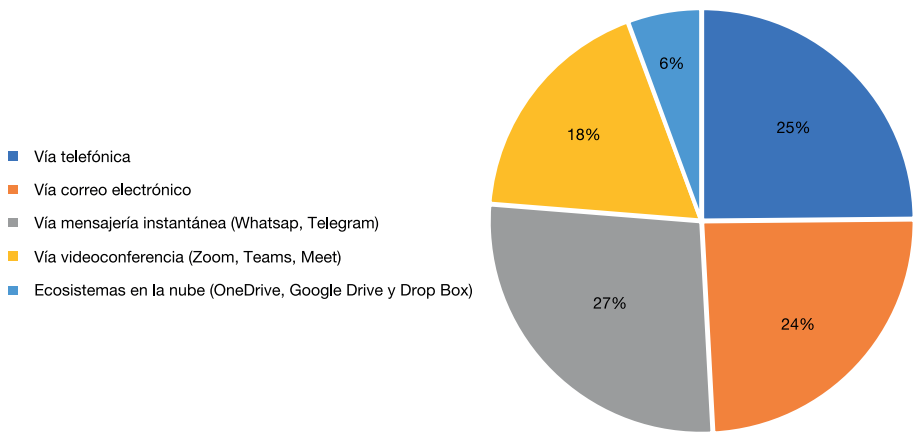
teletrabajo, y más del 70% dice que si han impulsado la profesionalización en el PO en este periodo. No obstante, la profesionalización no ha sido exclusiva en temas de teletrabajo, ya que cerca de la mitad (49%) respondió que no se han recibido actividades de formación exclusiva en el tema, y de acuerdo con su percepción, el 33% considera que esta formación no ha sido adecuada mientras que el 34% afirma que ha sido Poco Adecuada. Además, es importante considerar que no se cuenta con información básica dirigida al PO para impulsarle a adoptar, adaptar y mejorar sus funciones en el teletrabajo, el 87% contestó que la institución no cuenta con manuales o guías básicas con las políticas, normas, medidas y acciones a tomar en cuenta para la realización del teletrabajo.

## Comunicación

La buena comunicación es fundamental para obtener resultados a través del teletrabajo, esto implica que debe quedar clara la manera en que se va a compartir la información y a desarrollar la comunicación, sin invadir el espacio de vida privada del trabajador (STPS,2020). Al respecto, deben quedar claros tanto los medios de comunicación como la frecuencia con que se llevarán a cabo.

Más del 90% de MMS consideran tener buena o muy buena comunicación con el personal a su cargo, esto se debe, posiblemente a que se establece comunicación con el equipo frecuentemente: dos veces al día o más (67%), una vez al día (29%), cada tercer día (2%), y una vez cada dos días (1%), nadie refirió establecer comunicación una vez a la semana o menos. Los medios de comunicación para establecer contacto son variados y por lo tanto, se asume que son accesibles tanto para MMS y para PO, de manera general se distribuyen de la siguiente manera:

**Gráfica 7**




Fuente: Elaboración propia con resultados de la encuesta: Análisis de factibilidad del teletrabajo en la Administración Pública Estatal: Una mirada desde la profesionalización.

Por otro lado, las reuniones virtuales son convocadas relativamente con menor frecuencia, 42% refiere que lo hace de una a tres veces por semana mientras que el 40% sostiene reuniones virtuales de una a tres veces por mes. En este sentido, es muy importante destacar que únicamente el 10% reconoce que nunca establece comunicación con el personal a su cargo fuera del horario laboral.

## Metas y resultados

Uno de los pilares del teletrabajo es tener muy claro lo que se requiere del personal y además contar con mecanismos de evaluación de avances acordes con los requerimientos. Al respecto, el 59% de MMS refiere que el PO sí tiene claro lo que se espera de ellos, no obstante, solo el 62% cuenta con mecanismos para medir su productividad. Es importante mencionar que el 42% sí fija objetivos medibles en la planeación, ejecución y evaluación del teletrabajo. Estas formas de evaluación se realizan constantemente, únicamente el 19% refirió no llevarlas a cabo. El mecanismo más usado para medir la productividad del personal es el monitoreo directo.

Derivado de los procesos de evaluación, el 61% considera que el cumplimiento en tiempo y forma de las tareas asignadas es alto, mientras que sólo el 2% considera que este cumplimiento es bajo. Por otro lado, el 63% considera que el rendimiento del PO en el teletrabajo es semejante al que se manifiesta en modalidad presencial, pero el 39% considera que éste es menor.

Finalmente, a partir de la instauración del teletrabajo, el 70% considera que el clima laboral mejora y el 89% expresa que sí se debe implementar el teletrabajo como una nueva cultura laboral que permitiría cumplir con los objetivos institucionales.

## Conclusiones

Indudablemente, adoptar el teletrabajo entre el personal de la APE mexiquense, es una estrategia que debe ser analizada desde diversos puntos de vista: legales, económicos, socioculturales, entre otros, sin embargo, desde la experiencia de esta investigación podemos concluir que la visión institucional desde MMS reconoce algunas ventajas como: la posibilidad de conciliar el trabajo y la familia, con las ventajas sociales que esto representa, mayor flexibilidad y libertad para planificar y organizar actividades, reducción de los tiempos y costos de traslado, aumento de productividad y reducción de gastos personales. Además, de acuerdo con Santillán (2020) el teletrabajo permitiría una apertura a verdaderos procesos de inclusión, ya que permite potenciar o en su caso, integrar a personas con capacidades reducidas o discapacidad, particularmente quienes tienen dificultad de movilidad. Lo anterior, de acuerdo con Fócil (2020), adoptar esquemas de teletrabajo conlleva una serie de beneficios tanto para el personal como para la organización y puede impactar de manera importante en el crecimiento de la productividad al trabajar bajo el esquema de orientación a resultados y en el incremento del compromiso organizacional, dando origen a una cultura laboral de alto desempeño.

Por otro lado, se reconocen algunas desventajas, entre las que destacan: que perciben mayor control y supervisión, condiciones de conectividad no óptimas y se requiere del desarrollo de capacidades y habilidades que permitan mejorar el desempeño tanto de MMS como de PO.

Para el caso de MMS, es importante desarrollar habilidades blandas en la alta dirección pública, enfocadas a un modelo de liderazgo digital, que permitan gestionar equipos de trabajo remotos, definir metas e indicadores de desempeño, lograr una mayor orientación a resultados y no a controles y supervisión tradicionales, generar motivación, compromiso y sentido de trascendencia en los equipos que dirige (Fócil, 2020).

Finalmente, una vez realizado todo el recorrido mostrado en este documento, desde el IPSP, se considera que se cuenta con todos los elementos institucionales de capacitación y profesionalización necesaria para, en su caso, implementar modalidades híbridas de teletrabajo que hagan posible mejorar la calidad en el servicio, los tiempos de respuesta, los trámites en línea y la cercanía del gobierno con la ciudadanía.

Bibliografía


- Beauregard, T. Alexandra and Basile, K.A. and Canónico, E. (2019) Telework: outcomes and facilitators for employees. In: Landers, R.N. (ed.) The Cambridge Handbook of Technology and Employee Behavior. Cambridge, UK: Cambridge University Press, pp. 511-543. ISBN 9781108649636.
- Fócil O. M. (2020) Teletrabajo en el sector público en México: ¿Llegó para quedarse?" Revista Buen Gobierno No. 29 Julio – Diciembre 2020, Fundación Mexicana de Estudios Políticos y Administrativos A.C.
- Ley Federal del Trabajo. (2020). México.
- Monroy-Gómez-Franco, L. (2021). ¿Quién puede trabajar desde casa? Evidencia desde México. Estudios Económicos (México, DF), 36(1), 89-113.
- Santillan, W. (2020). El teletrabajo en el COVID-19. CienciAmérica: Revista de divulgación científica de la Universidad Tecnológica Indoamérica, 9(2), 65-76.
- Secretaría del Trabajo y Previsión Social (2020). Guía para implementar el Teletrabajo.

# Importancia de la recaudación; impacto de las contribuciones municipales

José Arturo Lozano Enriquez

Los ingresos municipales tienen su origen en tres principales fuentes; Los ingresos propios, los federales y los obtenidos por algún tipo de financiamiento.

En este artículo se abordará la importancia que tiene fortalecer los ingresos propios municipales, así como el efecto que se tiene en los recursos federales que se les transfieren, es así que incrementar la recaudación de los ingresos propios municipales, no solo impacta en la recaudación directa, sino también en la distribución de los recursos participables que obtiene el Estado y los Municipios, a través del Sistema Nacional de Coordinación Fiscal.

Antes de abordar los impactos que tiene el nivel de recaudación de las contribuciones municipales, se considera importante dar una breve reseña histórica del establecimiento del Sistema Nacional de Coordinación Fiscal, a fin de dar claridad a la importancia de los recursos municipales y su causalidad sobre los provenientes del gobierno federal.

## I. Antecedentes de la Coordinación Fiscal

Nuestro país ha pasado por diversas y complejas etapas en busca de la construcción de un México independiente y unido; desde la época de independencia se ha transformado gradualmente; pasando de una monarquía (donde el poder se encontraba centralizado), al federalismo como la forma de organización política, donde son reconocidas a las entidades federativas como entes libres y soberanos unidos en una federación y donde se reconocen tres niveles de gobierno: federal, estatal y municipal.

El ámbito fiscal no escapó de estas transformaciones, en el periodo post-revolucionario, existía una multiplicidad de tributos en los tres órdenes de gobierno, así como leyes fiscales en gran medida contradictorias y funciones de administración tributaria similares en los tres órdenes de gobierno, lo que ocasionó que existiera un sistema tributario complejo e inequitativo entre los Municipios, Estados y Federación. Con el fin de remediar la complejidad tributaria, se realizaron diversos esfuerzos a nivel nacional, dando paso a tres convenciones nacionales fiscales, que a la postre sentaron las bases de la coordinación fiscal actual (INDETEC, 2003) y donde se formalizaron dos pilares de las contribuciones a nivel nacional: el Impuesto Sobre la Renta (ISR) en 1925 y el Impuesto al Valor Agregado (IVA) en 1980 (después de muchos años de intentos por unificar la tributación en materia de comercio e industria) (Molina, 2021).

### El Nuevo Sistema Nacional de Coordinación Fiscal

Tras la realización de la Tercera Convención Nacional Fiscal y acuerdos alcanzados, la actual Ley de Coordinación Fiscal entró en vigor el 1 de enero de 1980. Los objetivos principales de esta Ley son: coordinar el sistema fiscal y establecer la participación que corresponda a los Estados y Municipios; distribuir entre las Entidades Federativas y Municipios las participaciones en ingresos federales; fijar las reglas de la colaboración administrativa entre las autoridades fiscales de los diferentes órdenes de gobierno; y constituir los organismos en materia de Coordinación Fiscal.

El nuevo Sistema Nacional de Coordinación Fiscal nace como un acuerdo de voluntades donde las entidades federativas ceden a la Federación parte de sus potestades tributarias, en compensación los Estados que forman parte tienen derecho a recibir un porcentaje de los recursos recaudados por la Federación de acuerdo con las fórmulas establecidas, y a su vez, distribuir una porción de esos recursos a los Municipios de su jurisdicción (Rabell, 2010).

La importancia de la coordinación fiscal no solo radica en ordenar el sistema tributario mexicano, sino también en dotar de incentivos para que los Estados y Municipios incrementen la recaudación de los impuestos y derechos locales (estatales), así como del impuesto predial y los derechos de agua (municipales), derivado de la mecánica en el cálculo y determinación de los recursos participables. Para efecto de este artículo, nos centraremos en la importancia de la recaudación de las contribuciones municipales, en específico en el impuesto predial y los derechos por suministro de agua.

## II. Impacto de la recaudación municipal en el Sistema Nacional de Coordinación Fiscal

Con las reformas de los últimos años a la Ley de Coordinación Fiscal, los ingresos propios municipales ha tomado especial importancia en la distribución de los recursos participables a los Estados y Municipios, ya que se ha incentivado la recaudación del impuesto predial y los derechos por suministro de agua, al establecer en las fórmulas de los Fondos General de Participaciones, de Fomento Municipal y de Fiscalización y Recaudación, una mecánica para que quien recaude mayores ingresos obtengan mayores recursos participables.

De forma puntual, dentro de la fórmula del Fondo de Fomento Municipal, la recaudación del impuesto predial y los derechos por suministro de agua tiene impactos importantes, derivado de lo siguiente:

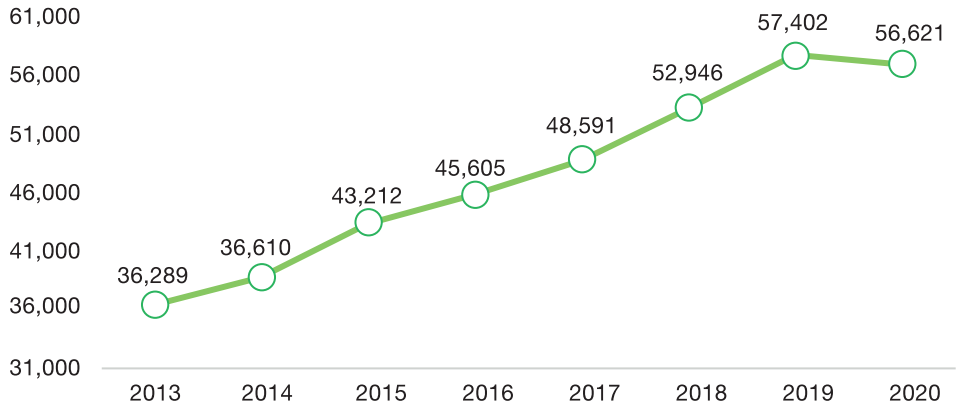
- El 100% de los recursos de este Fondo se entregan a los Municipios del país.
- Del crecimiento del Fondo, respecto a lo entregado en 2013, el 70% se calcula considerando el incremento de la recaudación del impuesto predial y los derechos de agua, y el 30% restante considera el crecimiento del impuesto predial de los Municipios que hayan convenido con su entidad federativa el cobro del impuesto.

Considerando lo anterior, valdría la pena preguntarnos, ¿cómo se han comportado los tributos municipales en los últimos años?

## Comportamiento histórico del impuesto predial y los derechos por suministro de agua (2013-2020)

De acuerdo con la información del sitio web "Transparencia Presupuestaria", los más de 2 mil 400 Municipios del país, reportaron a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, que en 2020 obtuvieron una recaudación por concepto de impuesto predial de 56 mil 621 millones de pesos, lo que significó una disminución de 781 millones de pesos (-1.4%), con relación a lo reportado para el ejercicio fiscal 2019; aunque esta situación, bien podría explicarse por los incentivos fiscales que otorgaron los Municipios en esta contribución, como apoyo a los mexicanos ante la emergencia sanitaria por COVID-19. En contraste, de 2013 a 2019, el promedio de crecimiento de esta contribución es de 8% (Gráfica 1).

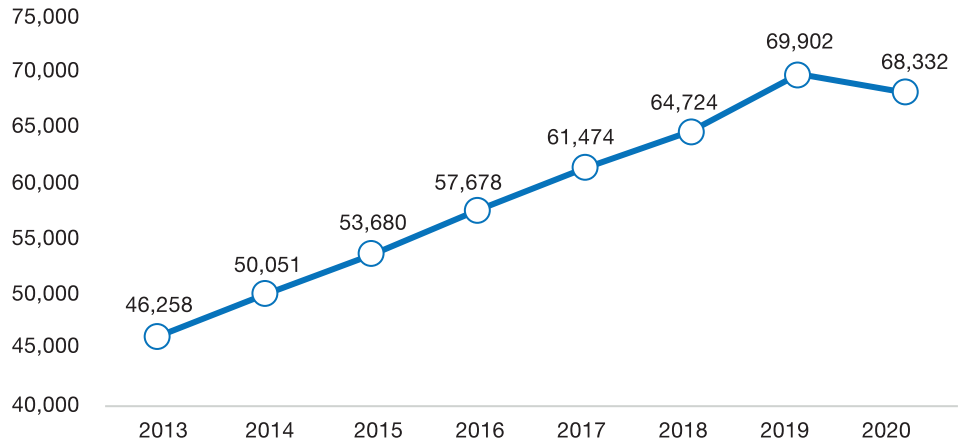
**Gráfica 1**
**Recaudación Predial, Nacional (2013 - 2020, CVSP)**




Fuente: Elaboración propia.

Ahora bien, la recaudación de los derechos por suministro de agua potable a nivel nacional ha tenido un comportamiento similar al del impuesto predial. Con cifras del sitio web "Transparencia Presupuestaria", se observa que la recaudación nacional obtenida por este concepto en 2020 alcanzó los 68 mil 332 millones de pesos, 1 mil 570 millones de pesos menos que lo reportado para el año 2019 (-2.2%). Sin embargo, el promedio de la tasa de crecimiento de esta contribución en los últimos seis años ha sido de 7.1% (Gráfica 2).

Gráfica 2
Recaudación Agua, Nacional (2013 - 2020, CVSP)




Fuente: Elaboración propia.

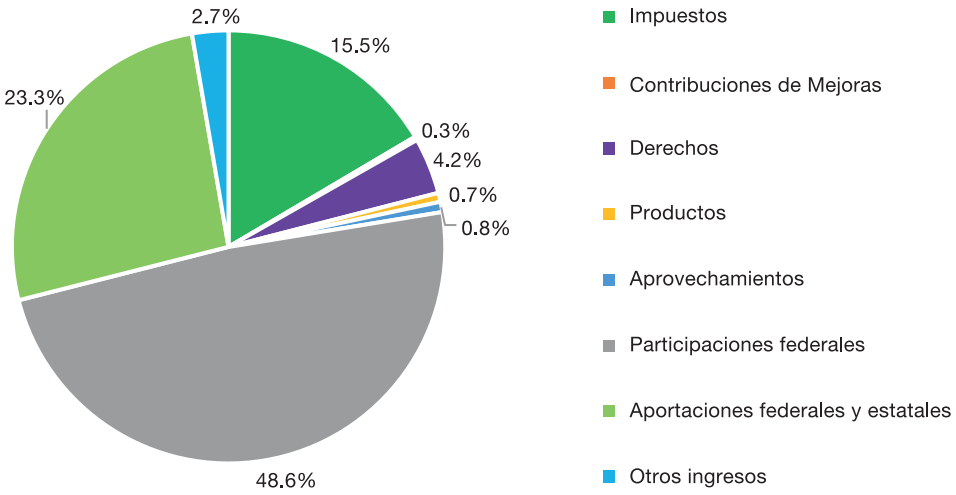
Como se puede observar, salvo el año 2020, las contribuciones municipales han tenido un crecimiento constante, impulsado, entre otras políticas, por las recientes reformas a la Ley de Coordinación Fiscal, para premiar con mayores recursos aquellos Municipios que mejoren la recaudación de sus contribuciones.

## III. Impacto de la recaudación municipal en los ingresos propios

Los resultados más inmediatos de la recaudación del impuesto predial y los derechos por suministro de agua se observan en la obtención directa de recursos, es decir, al momento de "echar andar" el sistema recaudatorio municipal. Por ello, es de suma importancia fortalecer la recaudación local municipal, dado que son los Municipios quienes, a nivel administrativo, están más cerca de la ciudadanía, dotándoles de los servicios más básicos.

México tiene como reto apuntalar las haciendas públicas municipales, tratando de reducir su dependencia de los ingresos que transfiere la Federación; a manera de ejemplo, podemos observar el caso de 51 Municipios del Estado de México, los cuales, en 2020, el 75% de sus recursos los obtuvieron de los recursos federales transferidos (participaciones, FORTAMUN y FIMS), mientras que 25% restante corresponden a ingresos propios por concepto de impuestos, derechos, productos, aprovechamientos, otros ingresos y financiamiento.

Gráfica 3
Ingresos Municipales



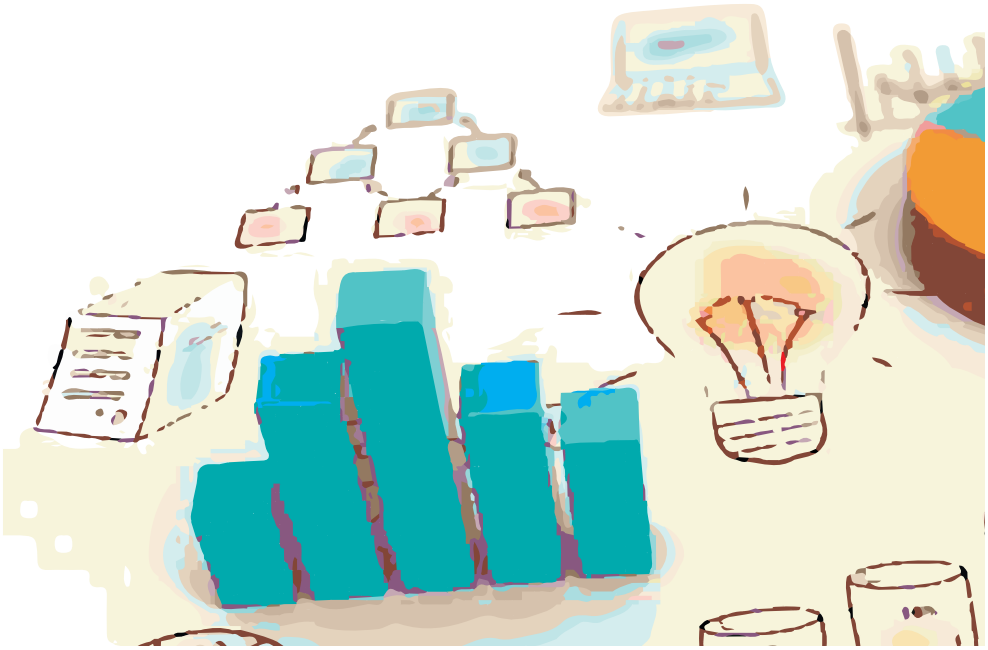

Fuente: Elaboración propia, con información del Finanzas Públicas Estatales y Municipales 2020. INEGI.

## IV. Conclusiones

Como hemos visto, dado el marco normativo fiscal federal, mejorar la recaudación de las contribuciones municipales tiene múltiples impactos en los ingresos que pueden obtener los Municipios del país; por un lado, en la recaudación directa de las contribuciones, y por otro, a través del Sistema Nacional de Coordinación Fiscal que premia con mayores recursos el esfuerzo recaudatorio.

La coordinación fiscal alcanzada, después de casi un siglo de trabajos nacionales ha dado frutos, sin embargo, aún hay mucho por hacer en pro de las haciendas públicas municipales. Sin duda, este es uno de los mayores retos en materia de federalismo fiscal que nuestra generación debe enfrentar, por lo cual debemos seguir trabajando para alcanzar dicho objetivo.

Es necesario explorar nuevas formas de coordinación, tanto a nivel administrativo, como fiscal entre los distintos órdenes de gobierno; con ayuda de las tecnologías de la información, así como de figuras jurídicas que se adapten a la dinámica del mundo en que vivimos, con el fin de dotar a la autoridad fiscal de más información para tomar mejores decisiones al momento de abordar al contribuyente.



Bibliografía


- Molina, M. (2021). Historia económica de la coordinación fiscal en México: la negociación política en torno al ISIM, 1948-1973. Revista Economía UNAM Vol. 18, núm, 52, enero-abril, 2021, 245, 257.
- Instituto para el Desarrollo Técnico de las Haciendas Públicas (2021). Sistema Nacional de Coordinación Fiscal. Recuperado de http://sncf.gob.mx/#id_objetivos
- Rabell, E (2010). Federalismo Fiscal en México. E-Book ISBN 978-607-7710-27-1, 131.
- Centro de Estudios de las Finanzas Públicas (2006). Ramo 33 Aportaciones Federales para Entidades Federativas y Municipios, “Serie de Cuadernos de Finanzas Públicas 2006”, 11.
- LMM Consulting, Impuesto Predial, análisis y alternativas para mejorar la capacidad recaudatoria en los municipios de México, 3-4.
- Transparencia Presupuestaria, Observatorio del Gasto, https://www.transparenciapresupuestaria.gob.mx/es/PTP/Recaudacion_Local
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía, Finanzas Públicas Estatales y Municipales. 2020 preliminar.
- https://www.inegi.org.mx/programas/finanzas/#Tabulados

# Análisis de la administración de los recursos institucionales en los municipios del Estado de México

Carla Patricia Colín Romero

El desarrollo institucional es uno de los pilares fundamentales que influye en el impacto y los resultados de la gestión de las administraciones municipales. El artículo 134 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos establece que los recursos económicos de que dispongan los municipios se administrarán con eficiencia, eficacia, economía, transparencia y honradez para satisfacer los objetivos a los que estén destinados.

En ese sentido, este artículo muestra las principales formas de organización administrativa aplicadas en los municipios mexiquenses; así como recomendaciones para la adecuación de estructuras orgánicas a partir de una valoración de necesidades e identificación de áreas de oportunidad y dedica un apartado completo al análisis del régimen laboral de los servidores públicos municipales y de los recursos materiales con los que cuenta la administración pública municipal, en base a las cifras reportadas en el Censo Nacional de Gobiernos Municipales y Demarcaciones Territoriales de la Ciudad de México 2019 del Instituto Nacional de Estadística y Geografía, INEGI.

## Introducción sobre los Recursos Institucionales

Al inicio de la administración municipal es importante reconocer que, a diferencia de otros sectores, en el ayuntamiento los recursos institucionales (humanos, materiales, financieros, servicios generales y patrimonio inmobiliario municipal) se regulan mediante un marco jurídico que establece las reglas para su planeación, adquisición, contratación, regulación y movimientos de alta, baja o, en su caso, enajenación, por lo cual toda su operación se basa en procedimientos que deben ser rigurosamente observados o, de lo contrario, se generan responsabilidades que son exigibles por medios disciplinarios administrativos o, inclusive, por medios penales.

Los recursos institucionales son todos aquellos insumos de personal, bienes, servicios y demás elementos materiales y capacidades tecnológicas, mediante las cuales se operan los sistemas, procedimientos, bienes, provisiones, actos de autoridad y demás prestaciones de la administración municipal. Estos forman parte del patrimonio municipal y son objeto de una serie de controles jurídicos y administrativos que garanticen que su utilización y aprovechamiento sea destinada exclusivamente para respaldar la operación de la administración municipal y su acción programática e institucional.

La administración de recursos institucionales en el municipio se fundamenta en un conjunto de normas, sistemas y procedimientos, mismos que, una vez establecidos y acondicionados a las necesidades de la administración municipal, entran en vigor y tienen aplicación y continuidad durante los tres años del periodo de gobierno.

Por tanto, uno de los principales objetivos para el primer año de una administración, es proponer un proceso de regulación propio de la gestión de recursos institucionales, cuyo punto de partida sean las responsabilidades que asumen los funcionarios municipales al manejar recursos normados por la legislación municipal.

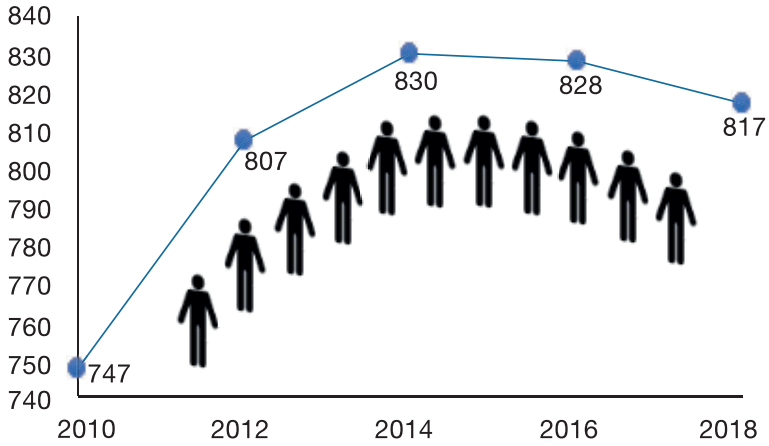
El Sistema de Información Estadística Hacendaria a través de las Cartas Estadísticas Hacendarias Municipales que crea el Instituto Hacendario del Estado de México en su Vertiente 2 "Administración Municipal" nos permite identificar la gestión de recursos humanos con la finalidad de establecer de manera planificada la estructura ocupacional del municipio y determina los atributos y valores de los puestos que son la base del trabajo que se encomendará a los servidores públicos municipales, conforme a los datos analizados las estructuras organizacionales de los municipios conforme al Censo Nacional de Gobiernos Municipales y Demarcaciones Territoriales de la Ciudad de México 2019 del Instituto Nacional de Estadística y Geografía, INEGI.

## Estructura organizacional

En el ámbito nacional, es difícil encontrar similitud entre las estructuras organizacionales y los procesos con los que cuentan los 2 mil 457 municipios. Sin embargo, para obtener un punto de partida, se analizó el Censo Nacional de Gobiernos Municipales y Demarcaciones Territoriales de la Ciudad de México 2019 del INEGI con el fin de obtener una perspectiva general sobre la distribución de los servidores públicos municipales en el país y en el Estado de México.

Para generar información sobre la conformación del ayuntamiento de cada municipio, los servidores públicos que lo integran y sus características, así como las comisiones y los temas que se atienden a través de los trabajos de estas, con la finalidad de conocer la cobertura de la agenda de gobierno y el cumplimiento de metas y objetivos, el INEGI estimó que en promedio deberían de existir 817 Servidores Públicos Municipales (SPM) por cada 100 mil habitantes. (Gráfica 1)

Gráfica 1
SPM estimados por cada 100 mil habitantes a nivel nacional, 2010-2018
Estados Unidos Mexicanos




Fuente: Elaboración del IHAEM con información de INEGI (2020b).

Considerando necesarias para un adecuado funcionamiento 37 áreas, sujetas de adecuación a las características y necesidades de cada municipio, conforme a lo siguiente:

1. Presidencia
2. Secretaría de Ayuntamiento
3. Tesorería
4. Gobierno
5. Servicios públicos
6. Obras públicas
7. Desarrollo urbano
8. Medio ambiente
9. Desarrollo social
10. DIF
11. Desarrollo económico
12. Turismo
13. Participación ciudadana
14. Educación
15. Salud
16. Trabajo
17. Seguridad pública
18. Tránsito
19. Protección civil
20. Bomberos
21. Agua potable
22. Equidad de género
23. Justicia municipal
24. Contraloría interna
25. Artes y/o cultura
26. Deporte
27. Comunicaciones y/o transportes
28. Desarrollo rural
29. Vivienda
30. Transparencia
31. Comunicación social
32. Gestión gubernamental
33. Planeación y/o evaluación
34. Seguridad social
35. Oficialía
36. TIC's
37. Jurídico

Al respecto, en el Estado de México se censaron 111,284 SPM en 102 municipios de la Entidad para el año 2018, en promedio 1,091 SPM por municipio, y con base en la población municipal estimada para 2018 (15.2 millones de habitantes) y el índice nacional de 817 SPM por cada 100 mil habitantes del INEGI se estima que el Estado de México debería contar con 137,475 SPM, en promedio, 1,348 SPM por municipio.

Con base en los 111,284 SPM censados al cierre de 2018 en los 102 municipios del Estado de México las áreas sustantivas concentraron 90 de cada 100 SPM contratados y las áreas adjetivas 7 de cada 100 SPM (los 3 restantes se encontraron en otro tipo de áreas según INEGI, 2019).

En 2018, el monto erogado por los municipios mexiquenses por el concepto de servicios personales, Capítulo 1000, se estableció en 19 mil 837 millones 448 mil 968 pesos a precios de 2013.

Es decir, por cada 100 pesos reales erogados en servicios personales 90 se destinaron a los servidores públicos municipales de las áreas sustantivas y 7 a los servidores públicos municipales de las áreas adjetivas.

Si bien, es importante que las administraciones públicas cuenten con el personal suficiente, también lo es que tengan personal calificado para atender adecuada y eficientemente las demandas ciudadanas.

Una variable que aproxima el nivel de competencia de los servidores públicos es el grado de escolaridad. (Grafica 2)

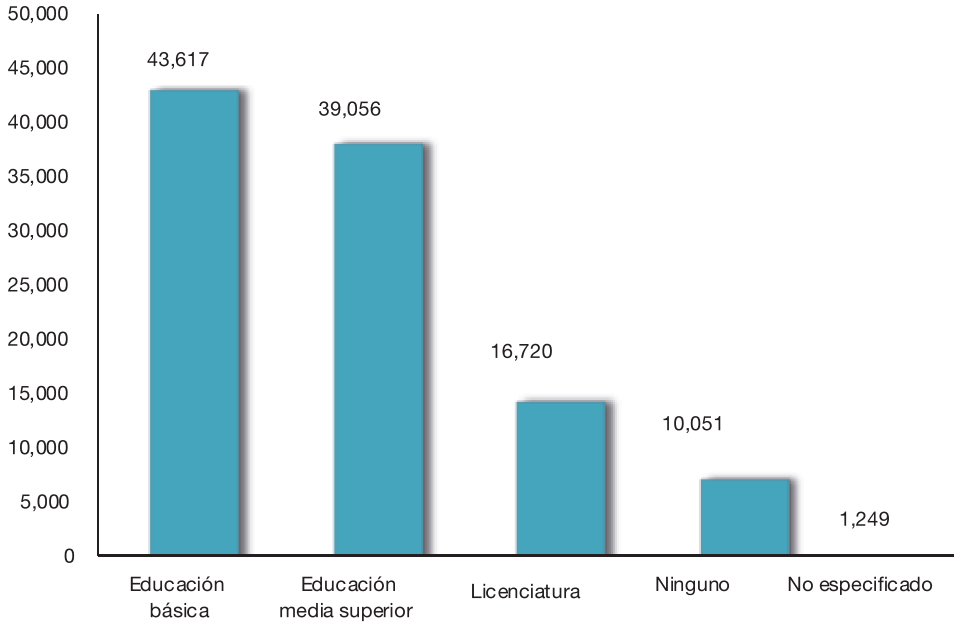
De los 111,284 servidores públicos municipales censados en el Estado de México al cierre de 2018, el grado de escolaridad que destacó fue el de educación básica al representar el 39% del total.

Le siguen los servidores públicos con educación media superior, por cada 100 servidores públicos contratados 35 tienen concluida la educación media superior.

Luego se encuentran los servidores públicos con educación superior: 15 de cada 100 cuentan con una licenciatura.

Mientras que 1 de cada 100 servidores públicos municipales contratados tienen un posgrado.

**Gráfica 2**
**Pirámide poblacional de los SPM a nivel estatal, 2018**
**Estado de México**

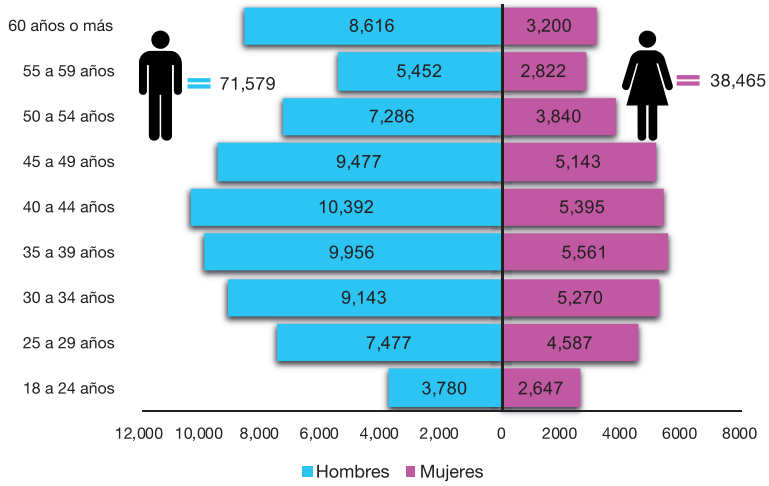



Fuente: Elaboración del IHAEM con información de INEGI (2019).

Conforme a la distribución por edad y sexo de los servidores públicos municipales a nivel estatal, del total de servidores públicos el 65% son hombres y el 35% son mujeres. Mientras que en el rango de edad destaca el hecho de que 1 de cada 4 servidores públicos tiene entre 35 y 44 años. (Gráfica 3)

En los hombres el rango de edad que destaca es de 40 a 44 años, al concentrar el 15% del total de la población masculina, mientras que en las mujeres el rango de edad que destaca es de 35 a 39 años, al concentrar el 14% del total de la población femenina.

Gráfica 3
Pirámide poblacional de los SPM a nivel estatal, 2018, Estado de México




Fuente: Elaboración del IHAEM con información de INEGI (2019).

## Recursos materiales

Los recursos de las administraciones públicas municipales a nivel estatal según el tipo de posesión de sus inmuebles es el principal referente sobre el inventario patrimonial de las administraciones municipales.

Conforme a las cifras analizadas del Censo Nacional de Gobiernos Municipales 2019, de los 98 municipios censados en 2018 del Estado de México, se cuenta con un total de 13,758 inmuebles; en promedio, 140 inmuebles por municipio.

Mientras que los predios públicos –Federales, Estatales y Municipales- registrados en el mismo censo en estos 98 municipios suman 12,859, que representan una media de 131 predios públicos por municipio.

Considerando que en estos municipios se censaron 7,545 predios municipales y que representan 59% del total de predios públicos es importante que las administraciones municipales mantengan la regularización de su inventario patrimonial en coordinación con el IGECEM para su valuación y el Instituto de la Función Registral del Estado de México (IFREM) que tiene como propósito dar certeza, seguridad jurídica y publicidad a los actos relacionados con la propiedad inmobiliaria.

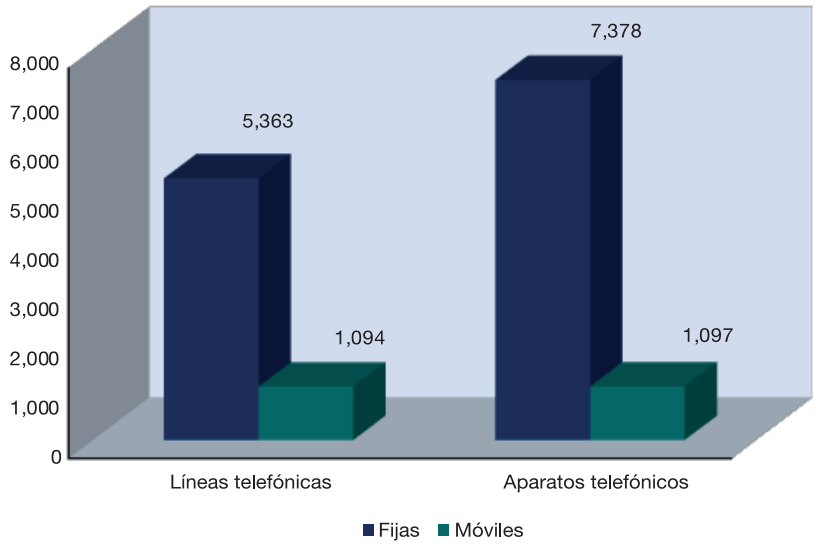
La distribución del parque vehicular a nivel estatal según el tipo de vehículo conforme al Censo Nacional de Gobiernos Municipales 2019, contó con 14,457 vehículos en 100 Administraciones Públicas Municipales en 2018; en promedio, 145 vehículos por municipio censado y considerando que estos 100 municipios representan 16,435 km2 de la superficie territorial del Estado, aproximadamente existen 1 vehículo por cada km2.

Los camiones y camionetas destacan al representar 59% del parque vehicular total, le siguen los automóviles con 26%, las motocicletas con 11% y por último la categoría de otros con 4%.

Referente a la conectividad de telefonía que existe a nivel estatal conforme a líneas y los aparatos telefónicos, conforme a las cifras analizadas del Censo Nacional de Gobiernos Municipales 2019, el Estado de México registró 6,457 líneas telefónicas en 101 Administraciones Públicas Municipales y 8,475 aparatos telefónicos en 97 Administraciones Públicas Municipales en 2018. (Gráfica 4)

Por tanto, estimando que en 2018 los 101 municipios que registraron líneas telefónicas, representaron 15 millones de personas y los 97 municipios que registraron aparatos telefónicos, representaron 14.97 millones de personas. Se puede afirmar que cada línea telefónica permite atender a 2,327 mexiquenses y cada aparato telefónico a 1,766 mexiquenses.

**Gráfica 4**
**Líneas y aparatos telefónicos municipales a nivel estatal, 2018, Estado de México**

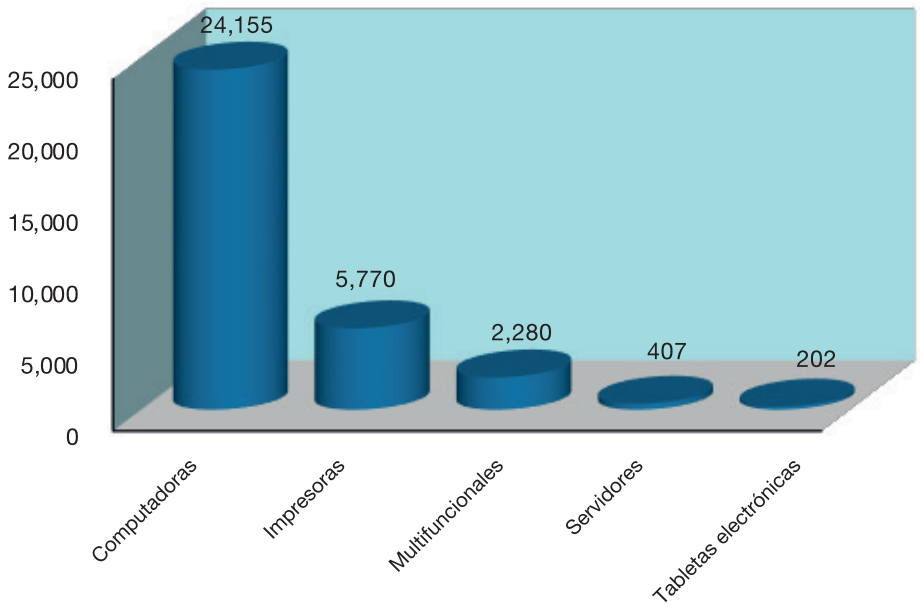



Fuente: Elaboración del IHAEM con información de INEGI (2019)

Con el propósito de que se evalúe la utilización de los equipos de computación y de comunicación en los municipios de la entidad. Se analizó el tipo de equipo informático con el que cuentan las Administraciones Municipales, conforme a las cifras analizadas del Censo Nacional de Gobiernos Municipales 2019, el Estado de México registró 32,814 equipos informáticos en 99 Administraciones Públicas Municipales al cierre de 2018; en promedio, 331 equipos informáticos por municipio censado de los cuales el 74% son computadoras. (Gráfica 5)

Considerando que en esos 99 municipios se censaron 108,970 servidores públicos al cierre de 2018, se estima que hay una computadora por cada 5 servidores públicos municipales.

**Gráfica 5**
**Equipo informático municipal a nivel estatal, 2018, Estado de México**




Fuente: Elaboración del IHAEM con información de INEGI (2019).

## Conclusión

Las Administraciones Municipales tiene como cometido proveer de personal calificado para desempeñar los puestos que ha constituido la administración municipal para cumplir con sus funciones de servicio público. Al establecerse una relación laboral, el ayuntamiento adquiere una serie de obligaciones para retribuir el trabajo recibido de sus servidores públicos, mismo que son establecidas en la legislación burocrática vigente y en la Condiciones Generales de Trabajo que sean aprobadas con el concurso de la representación de los trabajadores de base Marco normativo El artículo 115 de la Constitución Política Mexicana señala lo siguiente: Fracción VIII..."Las relaciones de trabajo entre los municipios y sus trabajadores, se regirán por las leyes que expidan las legislaturas de los estados con base en lo dispuesto en el Artículo 123 de esta Constitución, y sus disposiciones reglamentarias". De conformidad con este ordenamiento, se entiende que en cada entidad federativa se tendrá una Ley que regule las relaciones de trabajo entre los ayuntamientos y sus trabajadores, por lo cual en alineamiento a la jerarquía de las normas jurídicas, esta ley es la que rige en primera instancia dichas relaciones, enseguida los instrumentos previstos por la misma, como son las Condiciones Generales de Trabajo, y posteriormente los reglamentos y disposiciones administrativas que complementan dicho marco normativo.

Por tanto, una estructura organizacional adecuada, funcional y suficiente va a dar la pauta para que las administraciones municipales cumplan con efectividad sus metas y objetivos. Debido a que los servidores públicos son el elemento más importante en cualquier organización, se recomienda que las administraciones municipales realicen una selección eficiente de personal de manera que los perfiles contratados sean adecuados a los requerimientos y funciones de cada puesto.

Asimismo, las administraciones municipales deben verificar que el patrimonio inmobiliario y mobiliario municipal se administre en cumplimiento de los actos jurídicos y administrativos establecidos, así como por determinadas intervenciones públicas y regulaciones que el propio ayuntamiento expida para su mejor aprovechamiento y racionalización.

En conclusión, los servidores públicos municipales requieren recursos necesarios y oportunos para cumplir con la misión de generar bienes y/o servicios públicos que permitan generar un desarrollo desde lo local.

Bibliografía


- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos
- Censo Nacional de Gobiernos Municipales y Demarcaciones Territoriales de la Ciudad de México 2019. https://www.inegi.org.mx/programas/cngmd/2019/
- Sistema de Información Estadística Hacendaria del Instituto Hacendario del Estado de México.

# Hacienda pública a nivel global

## El municipio como protagonista

### del presupuesto participativo en el mundo

Diego Alonso Garcés Rubalcava

**Resumen**

Los gobiernos locales del mundo instrumentan diversos mecanismos de participación ciudadana, como el presupuesto participativo, siendo las alcaldías y los municipios, los principales impulsores de dicho instrumento de democracia participativa. El cual se origina formalmente en la ciudad de Porto Alegre, Brasil en 1989 y expandiéndose a diferentes países, logrando así el reconocimiento internacional, como una práctica exitosa.

**Introducción**

A nivel global, se han llevado a cabo importantes esfuerzos, para implementar mecanismos en los que intervenga la ciudadanía, como resultado del creciente interés y exigencia de la población, por formar parte en la toma de las decisiones públicas. Entre dichos instrumentos, se encuentran aquellos pertenecientes a la democracia participativa. En específico el mecanismo denominado presupuesto participativo el cual cuenta con el reconocimiento de organismos de carácter internacional, como el Banco Mundial y la Organización de las Naciones Unidas. Por lo anterior, diversos municipios han experimentado su implementación.

**¿Qué es el presupuesto participativo?**

Se conceptualiza como: “un dispositivo que permite a los ciudadanos no elegidos participar en la concepción o la repartición de los fondos públicos” (Ayala, 2014:77) de igual forma permite el trabajo conjunto entre el gobierno y la ciudadanía, para decidir de forma legal, transparente y ordenada, el destino de los recursos públicos (Garcés, 2021:44). Teniendo como objetivo primordial de acuerdo con Comas (2010:22) “la participación directa de los vecinos con el fin de establecer las principales necesidades cotidianas de la ciudad, e incluirlas en el presupuesto anual del municipio, priorizando las más importantes y realizando un seguimiento de los compromisos alcanzados”.

### Respaldo de organismos internacionales

El contar con reconocimiento y respaldo de instituciones internacionales, brinda mayor confianza a los gobiernos que buscan explorar por primera vez, el mecanismo de presupuesto participativo, al respecto Gómez (2007:67) sostiene que: "el presupuesto participativo es ampliamente avalado por los organismos internacionales puesto que coincide con los análisis del Banco Mundial, en cuanto a la necesidad de que los países impulsen buenas prácticas de gobierno y controlen la corrupción, asunto que se convierte en la bandera para aceptar o rechazar préstamos". Adicionalmente, comienza a ser reconocida por los organismos internacionales a finales de la década de los años noventa. La primera mención se realizó en el Encuentro Mundial Hábitat II de Naciones Unidas que se celebró en Estambul, Turquía en 1996 (Comas, 2010).

### Alcance municipal

Dicho mecanismo de democracia participativa cuenta con mayor presencia en alcaldías y municipios de las diversas naciones que lo han adoptado como política pública en el mundo, por la proximidad que permite con la población y la influencia en la toma de decisiones de carácter público. Destinando alrededor del 1% al 10% del presupuesto de egresos de los gobiernos municipales. De acuerdo con Cabannes (2004), son pocas las ciudades que ponen a discusión, por lo menos formalmente, el 100% del presupuesto, como las brasileñas Mundo Novo o Porto Alegre. Varias ciudades, especialmente las europeas, el porcentaje a discusión puede representar menos del 1% del presupuesto municipal.

### Experiencias del presupuesto participativo en gobiernos locales el mundo

Gobiernos a nivel municipal de España, China, Estados Unidos de América, entre otros, han aplicado el presupuesto participativo o mecanismos que guardan similitud. En este mismo contexto, es importante precisar que es en Latinoamérica, en donde se origina y se han desarrollado el mayor número ejercicios en la materia, como, por ejemplo: Argentina, Chile, Perú, República Dominicana, Colombia y México, por mencionar algunos. A continuación, se muestran algunos datos interesantes y resultados a destacar, respecto a experiencias de la aplicación en ciertos lugares del mundo:

### El origen del presupuesto participativo en Porto Alegre, Brasil

Con base en la literatura, se reconoce a la ciudad de Porto Alegre, Brasil, como la iniciadora del presupuesto participativo, diseñado en 1988 e implementado en 1989, siendo el alcalde de dicha ciudad Olivio Dutra, ante esto Unda y Ramírez (2003:42) señalan que: "Porto Alegre se encuentra entre las ciudades pioneras en el desarrollo de procesos de presupuesto participativo no solo en América Latina sino a nivel global". Cabe destacar, que al implementarlo como una política pública local, al gobierno en turno le trajo el apoyo de la

población en los procesos electorales consecutivos, además de ser el punto de partida para la aplicación en otros municipios de Brasil y a nivel mundial.

El ciclo del presupuesto participativo, consistió desde el punto de vista de Rendón (2004) en un método de asambleas de base y de delegados, éstos a su vez integran foros regionales; paralelamente se forman los órganos temáticos; los delegados territoriales y temáticos integran un consejo representativo para toda la ciudad, de modo que adopta una forma piramidal trunca que une a todas las partes en el Consejo del presupuesto participativo. Concluyendo con un congreso de la ciudad, en el cual el conjunto social reflexiona acerca de su desarrollo a largo plazo.

Algunos de los resultados que pueden destacarse del periodo de 1989 al 2003, en la aplicación del presupuesto participativo en Porto Alegre, Brasil, en los rubros como pavimentación, acceso al agua y saneamiento básico, educación, salud y asistencia social, son los siguientes:

**Tabla 1. Resultados a destacar en Porto Alegre, Brasil (1989 al 2003)**

| Rubro | Resultados |
|---|---|
| Pavimentación | Se redujo el déficit existente, de 690 km en 1988 a 390 km en 2003, mejorando el acceso al transporte colectivo, así como a los equipamientos públicos en las áreas más carentes. |
| Acceso al agua y saneamiento básico | Fue ampliado el porcentaje de hogares atendidos con agua tratada, de 94.7% en 1989 a 99.5% en 2002, habiéndose incrementado el porcentaje atendido por red de alcantarillado de 46%, en 1989, a 84% en 2002. |
| Educación | Se amplió el número de escuelas públicas municipales, de 29 en 1988, a 92 en 2003, lo que permitió elevar el número de alumnos matriculados en estas escuelas de 17,862 en 1989 a 55,741 en 2002. |
| Salud | Se compromete cerca de 18% de los gastos de la administración centralizada, contra un promedio anual inferior a 10% durante la década de los 80. |
| Asistencia social | Entre las diversas actividades desarrolladas, se contempla a personas de necesidades especiales, niños y adolescentes en situación de riesgo, víctimas de violencia, ancianos en situación de abandono, familias con insuficiencia de ingreso entre otras situaciones. |

Fuente: Elaboración propia con información de Cabannes (2004).

Cabe destacar que no son los únicos resultados obtenidos, ya que son diversas las necesidades que la gente plantea, principalmente de infraestructura y servicios municipales. Pero que se han logrado, gracias a la implementación del presupuesto participativo.

### Aplicación en municipios de Chile

Chile es otro de los países que han explorado el presupuesto participativo, que según Garrido y Montecinos (2018), los primeros casos se dieron en 2003, en los municipios de Buin, Cerro Navia, La Pintana, Negrete y San Joaquín a los que se han sumado otros municipios, hasta llegar a 37 municipios en 2017. Al respecto Montecinos (2011:82) agrega que, en Chile, "el diseño del presupuesto participativo depende básicamente de la voluntad política del alcalde, condición que se transforma en fundamental para el desarrollo de este mecanismo de democracia participativa".

La naturaleza de los recursos destinados al presupuesto participativo es esencialmente municipal. En todos los casos no se discute la totalidad del presupuesto y sólo se hace sobre una pequeña porción que no supera en su mayoría el 3% del total del presupuesto. Además de que se tiende a valorar más el proceso de votación que de deliberación, y la ciudadanía se moviliza con mayor facilidad a escala barrial que a escala de ciudad (Briseño, 2011). Lo anterior, es un aspecto que prevalece en la implementación en otros países, pero que se pueden ir identificando y perfeccionado con el desarrollo de otros ejercicios. En cuanto a la aplicación del presupuesto participativo en Chile, se tiene la siguiente información relevante:

**Tabla 2. Aspectos relevantes del presupuesto participativo en Chile**

| Aspecto | Información relevante |
|---|---|
| Instancia de aprobación del presupuesto destinado | Gobierno municipal |
| Definición de prioridades y proyectos | En asamblea y por votación universal. |
| Porcentaje destinado | Del 3% al 5% del presupuesto municipal. |
| Tipo de proyectos que se financian | Obras menores de infraestructura (equipamiento comunitario, sedes sociales, reparación de calles, construcción de veredas). |
| Apoyo externo al municipio | Únicamente recursos municipales. |
| Órgano de fiscalización y control de la ejecución | Comisión mixta, (equipos técnicos y ciudadanos delegados). |

Fuente: Elaboración propia con información de Garrido y Montecinos (2018:112).

## La experiencia en Argentina

En el caso de Argentina, las primeras experiencias del presupuesto participativo datan del 2002, siendo los gobiernos a nivel local quienes paulatinamente, han desarrollado el presupuesto participativo, con un incremento muy importante en la cantidad de experiencias a partir de 2008, año en que pasa de 10 a 21 municipios y creciendo posteriormente de manera gradual y sostenida en el tiempo (Couto y Carmona, 2018). Al explorar las ventajas y resultados de su implementación, se suman otros municipios en su adopción, considerando las características específicas de cada municipio.

Por lo anterior, señalan Carmona y Martínez (2016) que referente a la distribución geográfica por año de implementación, la gran mayoría de las experiencias corresponde a la zona central del país, históricamente la de mayor desarrollo relativo (Buenos Aires, Santa Fe, Córdoba, Entre Ríos y Mendoza). Sin embargo el proceso está diseñado para que pueda aplicarse en cualquier municipio, con los recursos a su alcance y no es limitativo.

Hasta 2013, los municipios argentinos obtuvieron los siguientes resultados:

- Sometieron a consideración de la población, el destino de más de $450 millones de recursos municipales para el presupuesto participativo.
- Resultaron electos más de 1,000 Proyectos.
- Participaron en la elección de los proyectos aproximadamente 200,000 personas.
- 50,000 personas formaron parte de las instancias asamblearias de diagnóstico de problemas, determinación de prioridades y elaboración de proyectos, en lo que puede conceptualizarse como una participación de alta densidad.
- Acompañaron el proceso 500 funcionarios municipales (Couto y Carmona, 2018).

Sin embargo, en cada municipio se muestran resultados diferentes, lo cual se puede dimensionar en el comparativo que Pagani (2016) realiza de 2 municipios, La Plata y Morón, ubicados en la provincia de Buenos Aires, Argentina. En los cuales los municipios establecen las temáticas, los actores convocados y roles asumidos, el monto destinado del presupuesto participativo así como los criterios de redistribución.

Tabla 3. Comparativo de presupuesto participativo en dos municipios de Argentina

| Municipio | La Plata | Morón |
|---|---|---|
| Presupuesto destinado | 7.9% del presupuesto total | 0.7% del presupuesto total |
| Niveles de participación | 32,198 personas en votación<br>6.2% sobre población total<br>2,528 asistentes a las asambleas. | 27,636 personas en votación<br>10.3% sobre padrón electoral<br>15,434 asistentes a las asambleas. |
| Cantidad de proyectos | 131 en asambleas<br>30 elegidos | 128 en asambleas<br>48 elegidos |
| Tipo de proyectos | Infraestructura urbana: 97%<br>Acción comunitaria: 3% | Infraestructura urbana: 49%<br>Acción comunitaria: 51% |

Fuente: Elaboración propia con información de Pagani (2016:71).

## Experiencia en Europa, el caso de España

En el caso de España, Comas (2010) destaca que la idea del presupuesto participativo se propone por primera vez, por el ayuntamiento de Córdoba, España y de forma casi simultánea en otros municipios. El procedimiento de implementación consistió en establecer los requerimientos iniciales, considerando aspectos políticos, así como administrativos y finaliza con la evaluación de este. Lo que guarda coincidencia con otras experiencias del presupuesto participativo, en otras naciones.

En los municipios, prevalecía el objetivo de cambiar la manera de llevar a cabo la acción local; a crear una nueva cultura participativa que contribuya a la planificación y gestión del territorio; a favorecer la puesta en marcha de procesos formativos basados en el valor de lo colectivo, de la cooperación, de la inclusión y justicia social, lo cual supone un cambio en la cultura política Briseño (2011). De las experiencias del presupuesto participativo en algunos municipios de España, se pueden destacar los siguientes resultados:

Tabla 4. Resultados del presupuesto participativo en España

| Rubro | Resultados |
|---|---|
| Niveles de participación | La media de participación en los presupuestos participativos es del 13.38% en los municipios de menos de 10,000 habitantes, hasta 50,000 baja al 1.27% y en los grandes municipios de más de 200,000 habitantes apenas llega al 0.27% de la población. |
| Perfil de participantes | Los que tienen experiencias previas de participación, quienes tienen más confianza en el gobierno local, los que pertenecen a alguna asociación y los que saben cómo funciona el presupuesto participativo. |
| Motivos por los que participan | Es una buena forma de participar, el proceso es trasparente y se cree que el ayuntamiento cumplirá sus compromisos. |
| Presupuesto destinado | El 7.05% en los pequeños municipios de menos 10,000 habitantes y entre 1.88% y el 2.86% en el resto. |

Fuente: Elaboración propia con información de (Comas, 2010:30).

## Conclusiones

Una vez que se han expuesto algunos aspectos del presupuesto participativo en un contexto global, se puede concluir que es importante considerar mecanismos de participación ciudadana a nivel municipal que permitan la influencia de la población en las decisiones de gobierno. A través de un proceso flexible y diseñado para que pueda aplicarse en cualquier municipio, contemplando los recursos a su alcance.

Como se pudo visualizar en las diversas experiencias, tanto en Brasil, Chile, Argentina y España, el municipio se ha convertido en el protagonista en su diseño e implementación, considerando sus propias características como; los niveles de participación, en donde se debe fortalecer la difusión y ventajas del mismo, con el fin de estimular un mayor involucramiento de la ciudadana. En cuanto al porcentaje de presupuesto a destinarse, es preciso analizar los recursos disponibles, adicionalmente considerar la viabilidad técnica, legal y financiera de los proyectos a discutirse, para estar en condiciones de cumplirle a la sociedad. Y principalmente, se convierte en una herramienta que abona a la transparencia, brindado así, confianza a la población en el destino de los recursos públicos.

Finalmente, surge el cuestionamiento ¿Por qué no explorar la oportunidad de implementar el presupuesto participativo? Aprovechar las prácticas exitosas, e instrumentar políticas públicas en beneficio de la ciudadanía, en un mayor número de municipios a nivel global.

Fuentes de consultas:


- Ayala Sánchez, Alfonso (2014). Nuevas avenidas de la democracia contemporánea. México. Universidad Nacional Autónoma de México. Instituto de Investigaciones Jurídicas. Serie Doctrina Jurídica, Núm. 707.
- Briseño Becerra, Carlos Alberto (2011). Presupuesto participativo. Herramienta para la democracia. México. Congreso del Estado de Jalisco. Instituto Electoral y de Participación Ciudadana del Estado de Jalisco.
- Cabannes, Yves (2004). ¿Qué es y cómo se hace ¬el presupuesto participativo? 72 respuestas a Preguntas Frecuentes sobre Presupuestos Participativos Municipales. Campaña Mundial sobre Gobernanza Urbana. Ecuador. AH Editorial. UN-HABITAT.
- Carmona, Rodrigo y Martínez, Carlos (2016). El Presupuesto Participativo en la Argentina. Análisis multidimensional en quince ciudades. Revista de derecho de la ciudad. Universidad Estatal de Río de Janeiro. Disponible en: https://www.e-publicacoes.uerj.br/index.php/rdc/article/view/23556/17889
- Comas Arnau, Domingo (2010). Los presupuestos participativos y las políticas de juventud: Un estudio de caso sobre la cultura de la participación social en España. Observatorio de la Juventud en España Servicio de Documentación y Estudios. Instituto de la Juventud.

- Couto, Barbara y Carmona Rodrigo. (2018). El Presupuesto Participativo en Argentina Innovación en Términos Político-Institucionales y de Participación Ciudadana. Desarrollo en cuestión, vol. 16, núm. 43. Universidad Regional del Noroeste del Estado de Rio Grande do Sul. Disponible en: https://www.redalyc.org/journal/752/75255594010/html/
- Garcés Rubalcava, D.A. (2021). Diagnóstico del presupuesto participativo como herramienta de construcción colectiva municipal en el Estado de México 2016-2019: sugerencias para su implementación. IHAEM. México. Primera Edición. Disponible en: https://ihaem.edomex.gob.mx/sites/ihaem.edomex.gob.mx/files/files/PUBLICACIONES/LIBROS/Diagnostico_armado%20ELECTRONICO.pdf
- Garrido, Francisco, y Montecinos, Egon (2018). El Presupuesto Participativo en Chile y República Dominicana: ¿Es determinante una Ley para el fortalecimiento de la democracia participativa? Revista Uruguaya de Ciencia Política. Disponible en: https://www.redalyc.org/jatsRepo/2973/297358522005/297358522005.pdf
- Gómez Hernández, Esperanza (2007). El presupuesto participativo entre democracia, pobreza y desarrollo. Investigación y Desarrollo. Colombia. Disponible en: https://www.redalyc.org/pdf/268/26815103.pdf
- Montecinos, Egon (2011). Democracia participativa y presupuesto participativo en chile: ¿complemento o subordinación a las instituciones representativas locales? Revista de Ciencia Política. Chile. Disponible en: https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=32419207004
- Pagani, M. L. (2016). Análisis de la implementación y resultados del presupuesto participativo en contextos locales: dos casos en Argentina. Revista Cuadernos de Administración. Disponible en: https://www.redalyc.org/jatsRepo/2250/225051546006/html/index.html
- Rendón Corona, Armando (2004). Porto Alegre, un modelo de presupuesto participativo. Polis: Investigación y Análisis Sociopolítico y Psicosocial. Universidad Autónoma Metropolitana UAM. Unidad Iztapalapa. Disponible en: https://polismexico.izt.uam.mx/index.php/rp/article/view/421/416
- Unda, Mario y Ramírez, Franklin (2003). Participación ciudadana y presupuesto participativo. Ecuador. Centro de Investigaciones CIUDAD. Disponible en: https://biblio.flacsoandes.edu.ec/libros/digital/55080.pdf

# Entrevista hacendaria

## Mtra. Laura Amalia González Martínez

### Presidenta Municipal Constitucional de Chapultepec

Por: Joaquín R. Iracheta Cenecorta

A partir del 01 de enero de 2019 y hasta la fecha, es el turno de presidir la administración municipal de Chapultepec, Estado de México, a la Maestra en Derecho Laura Amalia González Martínez, quien había sido Presidenta Municipal Constitucional en la administración 2019-2021 y quien fue reelecta para el periodo 2022-2024.

Motivo por el cual, la entrevistamos para conocer la visión que, desde su cargo dentro de la Presidencia Municipal, tiene sobre la gobernabilidad.

**¿Cómo inicio su pasión por el servicio público?**

Hace treinta años tuve la oportunidad de iniciar mi camino en el servicio público, fue en la escuela primaria José María Morelos y Pavón como profesora de grupo y después en la Fernando Aguilar Vilchis, a esta escuela asisten alumnos provenientes del Albergue Temporal del DIF, la cercanía con ellos me hizo conocer su historia…marcada por la orfandad, por el abandono o la violencia, en algunos casos “todo junto”; esto fue determinante para definir mi rumbo en busca de justicia y protección para quienes con un destino diferente debieran ser la causa de todos. Luego el destino me puso al amparo de una noble y desafiante institución: la Procuraduría General de Justicia, allí se construyó mi propia historia.

**¿Qué siente usted, al ser la primera presidenta en la historia de este municipio?**

Una gran responsabilidad, la oportunidad única que me impone el compromiso de dar lo mejor de mí en cada instante, he puesto el alma y el humano al alcance de mis capacidades para servir al pueblo que cree en mí, en la mujer que ama a Dios, a su patria y a su gente, que sabe perfectamente que amar es servir sin límites.

**¿A qué retos se ha enfrentado siendo la primera Alcaldesa de Chapultepec?**

La reciente incursión de la mujer en el ámbito de la participación política, no ha sido fácil para nadie, mucho menos para quienes aparecimos en los escenarios políticos como candidatas, la cuota de género que obligó a ceder candidaturas a quienes solo tenían permiso de apoyar y hacer ganar candidatos, fue algo que desató las más inimaginables expresiones y alcances de inconformidad y de violencia; así que los grandes desafíos inician, no desde ser presidenta, sino desde el momento mismo en que se define la candidatura a participar.

De la dulzura, tierna y solidaria expresión reconocida en la mujer, la licenciada, la que nos ayuda y acompaña, la noble, buena, solidaria y de buen comedimiento, pasé a ser la pelada, atrevida… la igualada, que vino a meterse donde no debe, “¿ella por qué?”, “ella ya es”, “ella ya tiene”, ¿Qué tiene que meterse donde no le importa, donde no la quieren? ¿cómo ella, qué va a saber? ¡como va a poder, si esto no es un juego, “los hombres que han estado, chillan cuando ya no pueden”, “esta terca, igualada ¿que se creé?” “estas viejas piensan que es un juego”, “que la manden a lavar los trastes” “¿comó se atreve?, ¿qué no piensa?, ¿qué le da valor?”, “lo que pasa es que cree que puede porque es una prepotente, se siente mucho” “las mujeres sirven para arrimar bacinicas” “ahora esta loca quiere ser presidenta...”

Entendí y viví un verdadero escenario de guerra, ataques despiadados de quien debían apoyar hasta por el mínimo sentido de reciprocidad, cuantas expresiones tan insultantes, intimidatorias y difamantes, cuánta traición, hipocresía y ambición que tal vez, pesó más que su misoginia.

La otra etapa vino ya con la gran responsabilidad del cargo y con él, la oportunidad de ser, de ser lo que soy "simplemente mujer" con todas mis capacidades en acción, mujer trabajando… agradecida por la plenitud de mi vida y la confianza que mi pueblo me brindó, de estar y de servir; de compartir, concientizar y convencer para que todos participen y asuman que la ecuación social nos involucra a todos: "YO AMO CHAPULTEPEC, MUNICIPIO LIMPIO, ORDENADO Y EN PAZ".

**¿Por qué municipio limpio, ordenado y en paz?**

La convivencia social armónica, el estado de derecho, la gobernabilidad, son componentes de la estabilidad y la paz social, la paz por si no es un bien que se adquiera se adjudique o se asuma, es una condición que implica pulcritud en el ser y proceder del individuo, su familia y su comunidad, ese es el municipio limpio, la estructura de orden, que implica también el respeto y la legalidad, siempre serán garantes de un adecuado y exitoso funcionamiento, condicionantes que determinan la anhelada estabilidad y paz social.

**¿Cuáles son los atributos que usted sugeriría o que ha vivido para poder gobernar?**

El lujo que me he podido dar como mujer y como mujer gobernante, es hablar y expresar abiertamente que mi fortaleza, atributo o cualidad es el amor…"amar a Dios, a mi patria y la gente".

**Entendemos que en la parte de gobernar es individualizar, es reconocer a la persona, ¿Cómo es su cercanía y la de su personal con la población de Chapultepec?**

Frecuentemente afirmo que **"Chapultepec se mide por la grandeza de su gente",** esto para cambiar un poco el sentido del municipio chico, del municipio pobre, del municipio que no puede, en fin de la degradante expresión del municipio sin importancia; nos basta con 12,772 almas en acción, estoy segura de que somos más, pero es la cifra que dice el INEGI, "un soldado en cada hijo te dio" y aquí estamos bien puestos los chapultepenses, es un privilegio gobernar un municipio al que puedes tocar, abrazar, conocer y reconocer por nombre y apellido, tener la radiografía de su geografía, los conceptos de su cartografía, su población, las familias, las personas, sus tradiciones, sus oficios, en fin en este nivel de conciencia trabajamos todos los que estamos en la maquinaria del servicio público municipal "un gobierno con sentido humano".

**¿Qué opina usted de la profesionalización del personal del ayuntamiento, lo cree importante? Y en este sentido ¿Tiene usted algún esquema de reclutamiento?**

No solo es importante, es indispensable, es una muestra de seriedad, de responsabilidad y sobre todo de respeto a sí y a la comunidad, es tan corto el tiempo, no podemos exponernos a hacer las cosas mal, tenemos que edificar con conocimiento y desde la base, estructuras firmes, sólidas que permitan establecer un rumbo cierto, sostenible e inquebrantable de nuestro municipio; eso solo puede ser si las personas están capacitadas para el desempeño de su encomienda, los destinos de un municipio, de un estado o de un país no pueden sustentarse en la ignorancia, la improvisación o la ocurrencia.

Nos respaldamos en el IHAEM para la capacitación, evaluación y certificación de los servidores públicos.

**Aquí también hay algo muy interesante, el manejo de la hacienda, algún compañero decía, mi ideal sería que se cambie el concepto de tributo por contribución ¿Percibe usted que hay sentido, un efecto positivo sobre los ciudadanos?**

Tributo es un concepto que no se ha ocupado mucho en el municipio de Chapultepec, no lo recuerdo, pero si entiendo la diferencia perfectamente, contribución es un término muy bonito, es como colaboración suena amigable, de hecho lo es, así lo mostró un ejercicio con el que quisimos incentivar la recaudación, en los primeros meses del año, a cada persona que se acercó a pagar sus impuestos le hicimos entrega de una playera con la frase **"Contribuyente Cumplido"** ahora las veo circular por las calles y los vecinos me presumen "Presidenta mire contribuyente cumplido", también realizan comentarios chuscos como "mi compadre no ha pagado, mire no tiene su playera".

**Maestra en la parte hacendaria los recursos también cuentan, nos pudiera decir en su experiencia ¿Cómo conseguir recursos?**

Qué tema, el de los recursos municipales y los criterios para su dispersión, sabemos que ningún dinero es suficiente, uno de los grandes problemas de los municipios pequeños es limitada recaudación, factor que repercute en partidas presupuestales asignadas, este es uno de los casos en que "por dinero, no se preocupen… NO HAY" entonces hay que hacer maravillas y cuidar que no se desperdicie ni un solo centavo y cada día sea más nuestra capacidad de convicción recaudatoria y de gestión.

**Conforme a las estadísticas realizadas por el IHAEM, Chapultepec es de los más pequeños en colaboración al Producto Interno Bruto del Estado, pero realizamos los análisis para identificar aquellos municipios cuya contribución de predial sea igual o mayor al 1% de su Producto Interno, y resulta que sólo encontramos 10 municipios que contribuyen más allá del 1% y uno de ellos es Chapultepec con el 1.8%.**

Exacto, esto confirma el incremento en la capacidad de convicción recaudatoria, es importante que las personas vean, que perciban con sus sentidos cómo y donde están aplicados los recursos municipales, así es que a la par del dinero tiene que hacerse un gran y arduo trabajo que optimice la inversión, para dar resultados palpables, esto genera certeza, convicción y transparencia, factores que incentivan la confianza para cumplir, contribuir y cuidar las acciones municipales.

**¿Cuáles son las facilidades que el municipio ofrece para que la gente pague? ¿Existe convenio con el Gobierno del Estado de México para recaudación de predial?**

Sí, tenemos convenio firmado con el Gobierno del Estado de México para la recaudación del pago del impuesto predial, funciona muy bien, la plataforma tecnológica es amigable y ágil para el contribuyente; genera una percepción justa y objetiva que no da espacio a consideraciones personales para descuentos o excepciones que suele pedir la ciudadanía.

El convenio nos permite, al final del año recibir un recurso, en porcentaje de la recaudación anual lograda, con ello realizar obras o acciones en beneficio de la comunidad, por ejemplo, derivado de la pandemia por Covid19, instalamos lavamanos urbanos en puntos estratégicos del municipio, para fomentar el lavado frecuente de manos, así, instalamos este servicio en paradas del transporte público, escuelas, unidad deportiva y lugares de mayor afluencia, también construímos un área de higiene integral para los trabajadores de servicios públicos, tienen además de los servicios sanitarios, regaderas, lava manos y lavaderos que les permiten al término de su jornada hacer higiene total y con ello reducir riesgos de llevar al regreso a casa, contagio a su familia.

**¿Cómo destinar el gasto?, Leía yo las estadísticas de su informe del mes de diciembre de 2021, en el que decía que había crecido la inversión, había crecido también la parte de sueldos y la recaudación aumentó el primer año el 30%.**

Sí, efectivamente los sueldos también es algo muy interesante, yo llegué aquí encontrándome sueldos de verdad deprimentes, donde lo único que te sostiene es la necesidad de conservar la seguridad social, entonces empezamos a hacer una ingeniería financiera, para hacer equilibrios justos que mejoraran el ánimo y desempeño de los servidores públicos.

**¿En qué enfoca usted la política de seguridad para su municipio?**

En esquemas de valores muy importantes y muy estratégicos, la prevención como eje principal, prevenir para no lamentar porque en lamentar hay que reparar y en el trayecto hay daños irreparables y sufrimientos innecesarios, porque en prevenir también esta la posibilidad de ahorrar o dicho de otro modo de invertir en acciones estratégicas que mucho hacen sentido con el municipio limpio (limpieza de espacios públicos, agua limpia y bien cuidada, actitud amigable con el ambiente, obras estratégicas y bien estructuradas, alumbrado público, vialidades seguras, cauces pluviales con desazolve y vigilancia permanente), municipio ordenado (banquetas libres de obstáculos, prioridad a la circulación de peatones y ciclistas, comercio ordenado, transporte seguro, policía bien preparada, medios tecnológicos al servicio de la seguridad, capacidad de reacción inmediata en servicios de emergencia, actualización, equipo, uniformes, capacitación, seguridad social y prestaciones justas para el personal de servicios de emergencia), todo ello es una condicionante que además de la participación de la ciudadanía influyen en el municipio en paz.

**¿Cómo ha enfrentado su administración la contingencia por el Covid-19, en apoyo a la ciudadanía?**

Fue necesario hacer grandes alianzas con los tres niveles de gobierno, desde que la dirección de la estrategia de atención a la pandemia se definió en el Consejo General de Salud, seguí los pronunciamientos de las autoridades, las publicaciones en el Diario Oficial de la Federación y en la Gaceta de Gobierno del Estado de México, para cumplir paso a paso con el proceder indicado, también pedí que todos los servidores públicos del Ayuntamiento, participaran en las certificaciones que en esta materia, ofrecieron el Instituto Mexicano del Seguro Social, la Organización Panamericana de la Salud y las instituciones afines a la salud pública.

Sabía que, en determinado momento, tendríamos que echar mano de todo el recurso humano para atender las necesidades de nuestra población y que si yo no estuviera ellos debían continuar con la gran responsabilidad de atender a la comunidad.

A partir de ello fueron múltiples las acciones, construcción de lavamanos urbanos, sanitización de espacios públicos, filtros sanitarios, vigilancia de medidas preventivas en comercios y unidades de transporte público, comunicación permanente por medio de boletines, publicaciones en redes sociales, perifoneo, muchas acciones de acuerdo a las disposiciones del semáforo epidemiológico.

Apostamos mucho a la buena atención de los enfermos, su traslado, tratamiento, alimentación, movió muchas acciones al interior del ayuntamiento para procurar levantar el ánimo y dar muestras de solidaridad verdadera.

También hubo mucho quehacer en el registro civil y en el panteón municipal, en el acompañamiento en el proceso de luchar por la salud y enfrentar la muerte con las familias que sufrieron pérdidas y en los casos en que toda la familia padecía enfermedad, fue preciso asumir incluso el dar sepultura a nuestros difuntos, esto no ha sido fácil para nadie, en ningún lugar del mundo.

**Por último, nos interesa mucho seguir acompañándole a lo largo de esta administración municipal, dígame ¿Cómo es que el IHAEM puede seguir colaborando con los municipios de nuestra entidad?**

Su acompañamiento es algo que valoro y mucho agradezco, estamos en la tierra donde todo es posible si se tiene voluntad porque “Chapultepec se mide por la grandeza de su gente”, esta es su casa y aquí siempre serán bienvenidos, ustedes tienen las fortalezas académicas, metodológicas y estratégicas que son referente para conducir los esfuerzos de este gran equipo, nosotros tenemos este bendito municipio, que en territorio y tiempo real, sabe sentir en carne propia, el día a día de su gente, aquí esta el verdadero y gran desafío: gobernar con conciencia, con honestidad, con conocimiento, con dirección, con capacidad y con una gran resolución de hacer las cosas lo mejor que se pueda, dando lo mejor de sí, tenemos claro que “amar, es servir sin límites”.

CHAPULTEPEC

# Numeralia

- El Estado de México es la segunda economía más importante del país, al aportar 8.9% del Producto Interno Bruto nacional.

- Si el Estado de México fuéra una economía independiente, se ubicaría en el lugar 62 en el contexto internacional, con 105 mil 319 MDD. Más de lo que generan en conjunto las economías de: Honduras, Trinidad y Tobago, Jamaica, Nicaragua y Haití.

- Si el Estado de México formara parte de la Unión Europea, se ubicaría en el lugar 19 de los 28 países miembros, por arriba de las economías de Luxemburgo, Bulgaria, Croacia, Eslovenia, Lituania, Letonia, Estonia, Chipre y Malta.

- En el 2019 el PIB del Estado de México fue superior al que generaron en conjunto Letonia, Estonia, Chipre y Malta.

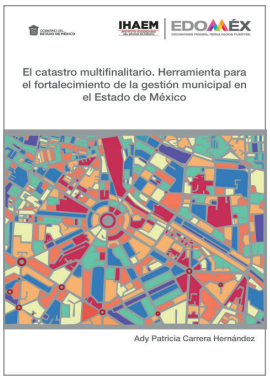
- De 2003 a 2019, el Estado de México registró una tasa de crecimiento media anual de 2.6%, 4 décimas porcentuales más al 2.2% nacional[1].

1 Fuente: Secretaría de Desarrollo Económico. Consultado en: https://desarrolloeconomico.edomex.gob.mx/sabias_que.

# ¿Qué leer?

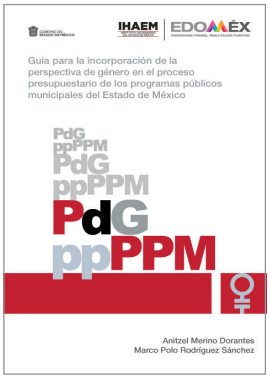
**Título de la investigación:**
Asociación municipal. Sistema Intermunicipal de Gestión Integral de Residuos Sólidos SIGIR-Valle de México. Memoria Documental.

**Objeto de la investigación:**
Describir el conjunto de actuaciones gubernamentales de los municipios de Huehuetoca, Coyotepec y Teoloyucan relativas al acuerdo de voluntades para la prestación del servicio público mediante la asociación municipal para la creación del organismo público descentralizado de carácter intemunicipal para la prestación del servicio de limpia, recolección, traslado, tratamiento y disposición final de residuos sólidos.




**Título de la investigación:**
El catastro multifinalitario. Herramienta para el fortalecimiento de la gestión municipal en el Estado de México.

**Objeto de la investigación:**
Determinar la situación actual de los catastros del Estado de México y definir los elementos que apoyen su transición hacia el modelo de catastro multifinalitario.




**Título de la investigación:**
Guía para la incorporación de la perspectiva de género en el proceso presupuestario de los programas públicos municipales del Estado de México.

**Objeto de la investigación:**
Brindar herramientas para que los gobiernos municipales puedan alcanzar, permanente y activamente, avances en la igualdad sustantiva, al mismo tiempo que se evite la reproducción de las prácticas y normas institucionales que sostienen la discriminación contra las mujeres.

## Envíanos tu artículo a:

**ihaem.ceh@gmail.com**

**En temas relacionados con hacienda pública, administración pública, finanzas públicas, derecho fiscal, derecho financiero, derecho presupuestal, recaudación, cobranza, fiscalización, iniciativas de legislación y normatividad hacendaria, planeación, presupuestación, ejercicio del gasto, deuda pública, cuenta pública, generación de información fiscal, catastro, contabilidad gubernamental, proceso presupuestal, sistemas hacendarios, auditoría, entre otros relacionados con la actividad hacendaria de los gobiernos locales.**

**Las publicación de artículos se realizará con base en lineamientos editoriales internos del Subcomité Editorial del Instituto Hacendario del Estado de México.**

Revista

Publicación Trimestral del Instituto Hacendario del Estado de México.

GOBIERNO DEL
ESTADO DE MÉXICO

IHAEM
INSTITUTO HACENDARIO
DEL ESTADO DE MÉXICO

EDOMÉX
DECISIONES FIRMES, RESULTADOS FUERTES.