



Gobierno del Estado de México
Secretaría de lo Contraloría



MODERNIZACION DE LA GESTION PUBLICA EN LAS ADMINISTRACIONES MUNICIPALES DEL ESTADO DE MEXICO

Experiencias exitosas en
simplificación administrativa

**Sfoder _ r de la GeLtón Publica en las
Jdnrnlsln anones *MuniciBJales del Ennado de Mx te o.***

Dareehos Reservados 1999.

Secrcrm la de la Cinnalo, ja del Gobierno del listado de Néxlco.
Av. Allende Sur 101. Col Cerpro C.P.50000 Toluca. México.

Derechuv Reservados. 1999.

lu..riruto de Adrni ion Pública delEmdo de.M xiro. AC.
Av Hidalgo Pie. 503 Cal La Merad, ToLrm Méxç0. C.P. 50080
lels.2/43821 2140"83, 21-011689

Portada .s 'creiar(a dela Conimlorla.

Heho.en Tinaco. México Junio de 1999

ISBN. 968-6451-34-6.

LIC. CESAR CAMACHO QUIROZ

Gobernador del Estado de México

DR. GUILLERMO HARO BELCHEZ

Secretario de la Contraloría

DR. AGUSTIN HERRERA PEREZ

Director General de Responsabilidades y Situación Patrimonial

C.P. ALEJANDRO TOLEDO ESCOBAR

Director General de Control y Auditoria Gubernamental

LIC. MARCO ANTONIO GONZALEZ CASTILLO

Coordinador de Comisarios

MTRO. ROLANDO BARRERA ZAPATA

Coordinador del Programa General de Simplificación Administrativa

RAUL CIENFUEGOS VILLANUEVA

Coordinador de Control de Gestión

RAUL HURTADO FRIAS

Jefe de la Unidad de Informática

HUGO A. ESPINOSA LASTIRI

Contralor Interno

**INSTITUTO DE ADMINISTRACION PUBLICA DEL
ESTADO DE MEXICO, A.C.**

**CONSEJO DIRECTIVO
1997-2000**

Lic. Samuel Espejel Diez González
Presidente

Lic. Tomás Ruiz Pérez
Vicepresidente

Lic. Julián Angulo Gongora

Lic. Marisol del Socorro Arias Flores

Mtro. Rolando Barrera Zapata

Lic. Ma. del Pilar Conzuelo Ferreyra

Dr. José Chanes Nieto

Lic. Jorge F. De la Vega Membrillo

M en A. Une` Galicia Hernández

Lic. Armando Garduño Pérez

Mtro. José Martínez Vilchis

C. Martha Patricia Rivera Pérez

Consejeros

Miro. Santiago G Velasco Monroy
Tesorero

CONTENIDO

PRESENTACION

I.	PROBLEMAS Y PERSPECTIVAS DE LA SIMPLIFICACION MUNICIPAL	11
	<i>Rolando Banera Zspata v victor M Ramas Rios</i>	
II.	OPERACION DEL REGISTRO MUNICIPAL DE INSPECTORES EN NEZAHUALCOYOTL	26
	<i>Ral-ael Funes Diez</i>	
U.	OPERACION DE LA VENTANILLA ÚNICA DE GESTION EN EL MUNICIPIO DE NAUCALPAN	37
	<i>Alfonso Rodilla Acero</i>	
IV.	MODERNIZACION DEL SISTEMA CATASTRAL EN EL MUNICIPIO DE 55 TOLUCA	
	<i>Jorge Pérez Cuevas</i>	
V.	MODERNIZACION DEL SISTEMA DE RECAUDACION FISCAL EN EL MUNICIPIO DE TLALNEPANTLA	73
	<i>Fernando Enrlgue Jambrano S i*ez</i>	
VI.	SISTEMA ESTATAL DE QUEJAS Y DENUNCIAS	87

PRESENTACION

Los retos que enfrentan los gobiernos actuales, son de tal magnitud que los obligan a reconfigurar una Administración Pública capaz de facilitar y fortalecer las relaciones institucionales que se generan entre el gobierno y la sociedad a través de la modernización de sus sistemas de gestión administrativa.

El gobierno del Estado de México. ha visualizado este esfuerzo, no como una posibilidad. sino como una necesidad de trabajo para eficientar la gestión pública Esta voluntad y orientación se formalizan con el Acuerdo del Ejecutivo Estatal por el que se establecen las bases para la integración. ejecución, coordinación y evaluación del Programa General de Simplificación de la Administración Pública del Estado de México, expedido en octubre de 1993, a partir del cual las dependencias y organismos estatales iniciaron procesos integrales y sistemáticos para disminuir o eliminar burocratismo, Ineficiencia, descortesía y deshonestidad en trámites y servicios solicitados por la ciudadanía

El ciudadano cuando realiza un trámite o solicita algún servicio no distingue ámbitos de gobierno y, por lo tanto lo concibe como uno solo, por ello, el gobierno estatal entiende que los trabajos de simplificación y desregulación no se agotan en su seno, por el contrario, las administraciones municipales como la instancia más cercana a las demandas de la sociedad y sensible a sus necesidades. debe ser corresponsable en el desarrollo de esta prioridad de trabajo

En este sentido, el gobierno del Estado de México promueve e impulsa la simplificación y desregulación en los 122 municipios, a efecto de que sus administraciones ofrezcan trámites y servicios de mayor calidad y los beneficios alcancen a un mayor número de ciudadanos Parte importante de esta actividad ha sido presentar a

los municipios experiencias de simplificación y desregulación que **en la práctica han resultado exitosas, con el propósito de que sean valoradas y, en su caso, adaptadas y ejecutadas conforme a las particularidades de cada municipio como son los casos del Registro Estatal de Inspectores, Ventanilla Unica de Gestión, Modernización del Sistema Catastral y Sistema Estatal de Quejas y Denuncias**

Un conjunto de municipios han desarrollado, en estas rubros, tareas de simplificación y desregulación. Los de mayor avance han empezado a percibir los beneficios que una práctica de este tipo reporta a la administración pública y fundamentalmente, a los ciudadanos.

Parte importante de los ejercicio de simplificación y desregulación administrativa es difundir a los ciudadanos los avances y resultados obtenidos, pero a la vez, es de gran relevancia que los municipios intercambien entre si este tipo de experiencias a fin de apoyar a otros que se encuentran incursionando en este proceso, o que desean trabajar en rubros especificos en los que algunos Ayuntamientos ya tienen un largo camino recorrido.

Con esta intención, el gobierno del estado de México invitó a representantes de los municipios de Nezahualcóyotl, Naucalpan, Toluca y Tlalnepantla, así como de la Secretaría de la Contraloría, a que compartieran con otros municipios sus experiencias de modernización de la función pública, dicho ejercicio realizado en el marco de la **Reunión para Intercambiar Experiencias de Simplificación Municipal**, la cual se celebró en el Instituto de Administración Pública del Estado de México, A.C. (IAPEM) en su sede regional de Tlalnepantla, el 29 de octubre de 1998, permitió una enseñanza reciproca, no sólo por conocer avances y logros, sino además por plantear perspectivas que el mediano y corto plazo permitan enriquecer tanto la visión como la práctica del fenómeno administrativo; fue a final de cuentas, un ejercicio para el

análisis de temas comunes orientados a encontrar una Administración Pública que facilite y agilice la relación entre la sociedad y su gobierno

Sin duda, existen múltiples ejemplos de importantes avances **en la materia**, pero en este primer ejercicio, sólo se consideraron **para su análisis** cinco experiencias exitosas de simplificación y desregulación, que fueron presentadas por servidores públicos municipales y estatales responsables directos de su instrumentación

El Coordinador del Programa General de Simplificación Administrativa, de la Secretaría de la Contraloría en su intervención *Problemas y Perspectivas de la Simplificación Municipal*, realizó un recuento de los avances, resultados y prospectiva de la modernización en los municipios de la entidad.

El Contralor Interno de Nezahualcóyotl, se refirió al *Registro Municipal* de inspectores, como un mecanismo que les ha permitido avanzar significativamente en la congruencia y transparencia de las visitas de verificación que realiza la autoridad municipal

El Director de Desarrollo Económico de Naucalpan, participó con la exposición referente a la *ventanilla Unica de Gestión*, como el instrumento que a parte de reducir trámites, agilizar tiempos de respuesta y eliminar instancias de gestión, ha permitido responder con mayor atino y oportunidad a las exigencias ciudadanas por contar con trámites y servicios de mayor calidad, principalmente los relacionados con la instalación operación y regulación de empresas industriales, comerciales y de servicios

En su turno, el Director de Información Geográfica de Toluca expuso la experiencia de *Modernización del Sistema Catastral*, destacando la utilidad en la automatización del sistema de información geográfica y en la agilidad de trámites y servicios que

ofrecen las áreas de tesorería, desarrollo urbano y servicios públicos.

El Subtesorero de Ingresos de Tlalnepantla, se refirió a la *Modernización del Subsistema de Recaudación Fiscal*, teniendo entre otros beneficios, el mejoramiento de la atención al contribuyente, actualización de padrones.. mayor control en los ingresos e incremento de la recaudación.

Por su parte, el Jefe del Departamento de Quejas y Denuncias de la Secretaria de la Contraloría, expuso la experiencia relativa al Sistema *Estatel de Quejas y Denuncias* como un mecanismo para facilitar al ciudadano su derecho de quejarse y brindarle respuestas ágiles y la posible adaptación y operación del Sistema en los municipios.

En cada una de las intervenciones se presentaron avances y resultados y se resaltaron problemas específicos, expuestos en los siguientes puntos estrategia diseñada:.. tareas realizadas en los aspectos normativo, administrativo, actitudinal y de infraestructura, obstáculos enfrentados:.. beneficios obtenidos y prospectiva para el mejoramiento del trámite o servicio en el corto plazo, lo que permitió conocer y analizar con sentido constructivo una diversidad de temas que hoy son hondas preocupaciones de diversos segmentos de la Administración Pública.

Con la publicación de estas experiencias, el gobierno del Estado de México y el IAPEM, manifiestan su interés de ampliar la difusión de los avances, resultados y prospectiva en la materia, a fin de que otros municipios inicien o fortalezcan cambios administrativos en esta dirección y puedan. con voluntad y colaboración, configurar una administración pública cada vez más al alcance del ciudadano.

Dr. Guillermo Haro Bélchez
Secretario de la Contraloría

I. PROBLEMAS Y PERSPECTIVAS DE LA SIMPLIFICACIÓN MUNICIPAL

Rolando Barrera Zapata
Víctor Manuel Ramos Ríos

1. Consideraciones preliminares

El crecimiento y la especialización que ha experimentado la **administración** pública en las dos últimas décadas permiten dotarla de mayor infraestructura y capacidad para responder a las demandas **planteadas** por la sociedad, pero a la vez, su expansión y nuevos compromisos han generado un conjunto de deficiencias administrativas asociadas a trámites excesivos, lentos y anacrónicos'. oficinas centralizadas: coordinación interinstitucional deficiente procedimientos proclives a generar prácticas deshonestas, atención al público diferente, entre otras, las cuales constituyen un factor que inhibe el funcionamiento oportuno del aparato administrativo y sobre todo deterioran la imagen del gobierno.

En razón de lo anterior, los gobiernos han encauzado un conjunto de esfuerzos que tienen como finalidad otorgar mayores elementos de actuación a la administración pública, ya no sólo para brindar servicios públicos y atender trámites de los ciudadanos, sino además para que esta práctica se desarrolle bajo un proceso ágil, sencillo y transparente que facilite a los usuarios el ejercicio de sus derechos o el cumplimiento de sus responsabilidades ante oficinas públicas. Es en suma, fortalecer la relación gobierno-sociedad.

**Coordinador del Programa General de Simplificación Administrativa de la
Secretaría de la Contraloría.
Subdirector de la Coordinación del Programa General de simplificación
Administrativa**

Bajo esta premisa, los gobiernos desarrollan un conjunto de acciones orientadas a corregir y prevenir esos problemas administrativos. Sin duda son tareas no del todo nuevas, pues en el transcurso del tiempo han tomado diversas formas y definiciones en la modernización de la administración pública.

En la actualidad, este esfuerzo se ha connotado como simplificación administrativa, la cual es considerada como una herramienta de trabajo de las instancias gubernamentales para alcanzar mayor eficiencia en la gestión pública, a través de la agilización de trámites, sencillez en procedimientos, transparencia en los actos de autoridad, descentralización de funciones y recursos, desregulación de la actividad económica, entre otras.

Es un ejercicio de modernización que debe realizarse atendiendo tres premisas básicas de actuación: corresponsabilidad, continuidad e integralidad, sin las cuales, los esfuerzos emprendidos en este sentido estarán destinados a ser parciales, sin objetivos precisos, con limitada certeza de los resultados a lograr, y sobre todo, sin avances en la modernización de la función pública ni beneficios que reportar al ciudadano.

El gobierno del Estado de México inmerso en esta dinámica, ha emprendido desde 1994 procesos de modernización administrativa, de forma sistemática e integral encontrando en la simplificación una útil herramienta de trabajo para este propósito. En atención a dicha prioridad de gobierno, el 21 de octubre de 1993, el Ejecutivo Estatal expidió el *Acuerdo por el que se establecen las bases para la integración, ejecución, coordinación y evaluación del Programa General de Simplificación de la Administración Pública del Estado de México* (PGSA), coordinado por la Secretaría de la Contraloría y ejecutado por las dependencias y organismos estatales, como un mecanismo preciso y puntual para cumplir con los objetivos que en materia de simplificación establece el Plan Estatal de Desarrollo 1993-1999,

orientados en dos vertientes Por un lado. crear condiciones favorables para el desarrollo de las actividades productivas de los sectores social y privado, y por el otro, simplificar trámites administrativos para facilitar la relación gobierno sociedad.

En el marco del Programa. se asumieron de 1994 a 1998, 834 proyectos específicos de simplificación, concluyendo 641 (77%), los cuales se orientaron básicamente a agilizar trámites de tránsito y transporte público, ecología, protección civil. regulación sanitaria y vivienda. Asimismo se mejoró la atención en servicios de salud, asistencia social, tránsito, desarrollo urbano y transporte.

2. Promoción y apoyo de la simplificación municipal 1994-1996

No obstante los avances y resultados alcanzados a la fecha a través del PGSA, es necesario enfatizar que el esfuerzo de simplificación no se agota en el ámbito estatal o federal. más aún, las administraciones municipales como las instancias más cercanas y sensibles a las demandas sociales, deben ser las principales promotoras e impulsoras de esta política, entendiendo que su ejecución coadyuvará a fortalecer su capacidad de gestión y a elevar la calidad de sus servicios.

De ahí que los municipios desarrollen no un esquema meramente eficientista. sino sobre todo que las acciones emprendidas representen para el usuario disminución en el tiempo de respuesta reducción de traslados. transparencia en los actos gubernamentales. eliminación de requisitos, desregulación de la actividad económica y respuestas eficientes.

Para dar sentido a esta premisa, la Secretaría de la Contraloría a través de la Coordinación del Programa General de Simplificación Administrativa (CPGSA), realizó desde 1994 un conjunto de acciones orientadas a promover y apoyar la

simplificación en las administraciones municipales de la entidad, destacando entre estas acciones, las siguientes:

- a) Impartición de seminarios-taller a servidores públicos municipales para brindarles los conocimientos y herramientas básicas en las tareas de simplificación.
- b) Impartición de asesorías técnicas para facilitar la integración, seguimiento y evaluación del Programa Municipal de Simplificación.
- c) Organización de reuniones de trabajo para intercambiar experiencias de simplificación administrativa y evaluar la ejecución del Programa.
- d) Difusión, a través del Boletín "Desregulación y Simplificación Administrativa", de los avances y resultados relevantes alcanzados por los municipios en esta materia.
- e) Elaboración de lineamientos y manuales que apoyen y faciliten a los servidores públicos municipales a integrar, ejecutar y evaluar tareas de simplificación y desregulación,
- f) Diseño y adaptación de mecanismos de gestión para hacer más eficientes y transparentes los trámites y servicios municipales (ventanillas únicas de gestión empresarial, registro de inspectores, sistema de quejas y denuncias, etc).
- g) Promoción ante las Dependencias del gobierno estatal, de tareas para descentralizar funciones y recursos a los Ayuntamientos
- h) Promoción de la *afirmativa ficfa*, para que las peticiones que presenten los ciudadanos ante autoridades administrativas municipales sean resueltas en forma escrita en un plazo que no exceda los 30 días hábiles posteriores a la fecha de su recepción, de lo contrario se entenderá que fueron aprobadas.

Impulsar la simplificación en este ámbito de gobierno significa apoyar a las administraciones municipales para que desarrollen de manera sistemática e integral procesos de simplificación que fortalezcan su capacidad de gestión, faciliten su relación con la sociedad y beneficien a un mayor número de ciudadanos.

En el periodo de gobierno 1994-1996, inicio para los municipios una nueva forma de trabajo en esta materia, en la que los servidores públicos, liderados por su presidente municipal fueron los principales promotores de este esfuerzo. lo que permitió que 55 municipios integraran, ejecutaran y evaluaran su Programa de Simplificación Administrativa, comprometiendo en ellos un total de 1097 acciones específicas en la materia. Con la conclusión de las actividades comprometidas en los Programas se obtuvieron resultados significativos en la eficiencia de la gestión pública, derivados principalmente de la agilización de trámites en las áreas de tesorería, desarrollo urbano, obras públicas, agua y saneamiento, en el mejoramiento de la atención al público en áreas del registro civil, secretaría del ayuntamiento, catastro y oficialía de partes: en la desconcentración de oficinas de tesorería, servicios públicos y obras públicas y desregulación de la actividad económica, por las áreas de desarrollo económico para impulsar la instalación y operación de empresas

Para apoyar estos esfuerzos, la CPGSA impartió 43 cursos taller de simplificación a igual número de municipios y 104 asesorías técnicas, mediante las cuales se brindaron las herramientas básicas para que los servidores públicos emprendieran y desarrollaran esta labor.

Los resultados específicos de simplificación administrativa alcanzados en ese periodo se reseñan en el documento elaborado exprofeso Memoria de la Simplificación Administrativa y Desregulación Económica en las Administraciones Municipales del Estado de México 1994-1996, en el cual no sólo se documentaron

los avances obtenidos. sino además significo un instrumento base para que el siguiente gobierno municipal continuara con el cometido de ampliar y profundizar la modernización de la función pública

3. Promoción de la Simplificación Municipal 1997-1998

En el periodo 1997-2000, con la renovación de los Ayuntamientos, la CPGSA continuó desarrollando la estrategia de apoyo a la simplificación en las administraciones municipales, encontrando nuevas ventajas. Tres condiciones básicas permitieron avanzar con mayor firmeza en la nueva etapa de este ejercicio. a) concientización de los servidores públicos municipales sobre la importancia de desarrollar procesos de modernización de la función pública, vista ahora no como una posibilidad, sino como una necesidad de trabajo, b) experiencia en el quehacer de simplificación, obteniendo avances y resultados iniciales o consolidados en el mejoramiento de la gestión administrativa, y c) asunción de compromisos específicos de simplificación y desregulación por los municipios.

Para dar contenido a la estrategia, el gobierno del Estado de México y los Ayuntamientos de la entidad, suscribieron, en febrero de 1997, el *Convenio de Coordinación para el Fortalecimiento del Sistema Municipal de Control y Evaluación de la Gestión Pública y Colaboración en materia de Simplificación Administrativa*, en el cual se contempla la participación, ya no sólo de los 60 municipios estratégicos económica y poblacionalmente de la entidad, (en los que se concentran más de las tres cuartas partes de la actividad productiva y poblacional del Estado) sino ahora, la cobertura se amplía a los 122 municipios, en razón de que en cada uno existirán, aunque con diferente intensidad, oportunidades para modernizar la función pública.

El esfuerzo realizado en 1997 permitió que 44 municipios integraran su Programa de Simplificación Administrativa, comprometiendo la ejecución de 893 proyectos específicos en la materia. En ese año se impartieron 58 cursos-taller a igual número de municipios y 30 asesorías, capacitando a 1844 servidores públicos en el desarrollo de este trabajo. Asimismo se organizó la VI Reunión Regional para evaluar avances, resultados e impactos de la simplificación municipal y asumir compromisos específicos para atender los asuntos pendientes de ejecución.

En 1998, 54 municipios han integrado o consolidado su programa de simplificación, mientras que 51 realizan acciones en la materia sin la formalización de un programa y 17 no participan. En los programas integrados se contempla la realización y cumplimiento de 520 tareas específicas, de las cuales, 292 se orientan a mejorar la atención al público, 178 a agilizar trámites y 50 a desregular y desconcentrar la gestión administrativa. Para evaluar los avances y resultados de la simplificación municipal, se organizó la VII Reunión Regional de Evaluación, en la que 101 contralores valoraron el esfuerzo y beneficios hasta ese momento alcanzados

En apoyo a esta labor, se impartieron 22 cursos-taller a igual número de municipios y se brindaron 47 asesorías técnicas, con el objeto de que los 264 servidores públicos participantes, reforzaran sus conocimientos sobre las estrategias y mecanismos para avanzar con mayor certeza en la simplificación de trámites y solicitud de servicios

Hasta esta fecha (1998), la simplificación en las administraciones municipales ha dado muestra de ser una útil herramienta de trabajo de las instancias gubernamentales para configurar de manera paulatina e integral una administración certera, ágil, transparente y cada vez más cercana a las demandas de la población.

Los principales avances de simplificación que en diferentes rubros han alcanzado las administraciones municipales durante los dos primeros años de su gestión, se centraron en: simplificación de trámites para la autorización de licencias de construcción y funcionamiento, de servicios de agua potable y drenaje, cobro del impuesto predial y de derechos diversos; mejoramiento de la atención al público mediante la elaboración de guías de trámites y servicios municipales, instalación de módulos de información, cajas recaudadoras, operación de oficinas itinerantes, ampliación de horarios de atención y colocación de buzones y módulos de quejas y denuncias, entre otros

En apoyo a estos esfuerzos, el gobierno del Estado desarrolló un conjunto de acciones de simplificación y desregulación con impacto en los municipios, entre las que destacan las siguientes:

- ♦ Entró en vigor, desde marzo de 1997, el *Código de Procedimientos Administrativos del Estado de México*, en el cual se establece la resolución denominada *afirmativa ficta* (art 135), por la cual, las peticiones que presenten los ciudadanos ante las autoridades administrativas municipales (y estatales) deberán ser resueltas en forma escrita en un plazo que no exceda los 30 días hábiles posteriores a la fecha de su recepción, o de lo contrario se entenderán que fueron aprobadas
- ♦ Se transfirió a los Ayuntamientos de Atizapán de Zaragoza, Chalco, Huixquilucan, Tlalnepantla e Ixtlahuaca funciones para la prestación del servicio de administración de la red vial urbana secundaria y colectiva, así como la emisión de dictámenes de calidad, incorporación e impacto vial no significativo.
- ♦ Se descentralizaron a los Ayuntamientos de Atizapán de Zaragoza, Chalco, Coacalco, Cuautitlán, Cuautitlán Izcalli, Ecatepec, Huixquilucan, Naucalpan, Tecámac, Tlalnepantla y

Tultitlan, funciones para la prestación y operación del servicio de tránsito.

- ♦ Se descentralizaron funciones de protección al ambiente a los Ayuntamientos de Naucalpan, Tlalnepantla. Cuautitlán Izcalli Toluca y Ecatepec
- ♦ Se descentralizaron facultades a 22 municipios para expedir licencias estatales de uso del suelo que no sean de impacto significativo.
- ♦ Se formalizaron acuerdos de coordinación con 24 Ayuntamientos de la entidad (en su conjunto concentran el 85% de la actividad económica estatal) para el establecimiento del Registro Municipal de Trámites Empresariales, como un mecanismo para homologar, desregular y simplificar trámites municipales, a fin de promover la instalación y operación de empresas en sus respectivas jurisdicciones
- Se integró el Registro Estatal de Inspectores y el Sistema Estatal de Quejas y Denuncias y fortaleció la operación de ventanillas únicas de gestión. los cuales corro mecanismos de trabajo han sido propuestos a las administraciones municipales para ser revisados, y en su caso adaptados a sus condiciones especificas a efecto de avanzar coordinadamente en la modernizacion de la función pública

4. Problemas y Perspectivas de la Simplificación **Municipal**

El ejercicio de simplificación y desregulación administrativa desarrollado hasta esta fecha por los gobiernos municipales, ha brindado avances y resultados inmediatos y evidentes en la modernizacion de la función pública, no obstante ello aún existen deficiencias que frenan el pleno cumplimiento de los objetivos y compromisos asumidos en esta materia identificando entre otros los siguientes.

a) *Retraso en la definición de instancias de coordinación global.*

El trabajo operativo de simplificación debe iniciar, entre otras actividades con la designación oportuna.. por parte del Presidente municipal del servidor público que fungirá como Coordinador General del Programa de Simplificación, el cual se encargará de organizar el trabajo técnico para la integración, ejecución y evaluación del Programa. De igual forma se debe integrar y formalizar la instalación del Comité Municipal de Simplificación, como la instancia responsable de elaborar los lineamientos de trabajo y elaborar el Programa, lo cual no siempre sucede. Retrasar estas actividades significa posponer el trabajo corresponsable, sistemático e integral para modernizar la gestión pública. La definición retardada del Coordinador y del Comité limita convocar a las diversas unidades administrativas al desarrollo de esta labor, analizar propuestas de simplificación, formular compromisos específicos en la materia e iniciar su ejecución.

b) *Limitada participación de algunos servidores públicos*

Si bien es cierto, la mayoría de los servidores públicos municipales están convencidos y participan entusiastamente en trabajos de simplificación y desregulación administrativa, sin embargo, aún existen autoridades y funcionarios que se resisten a este proceso de modernización muy probablemente por su limitado conocimiento sobre las ventajas y beneficios de la simplificación, por vicios adquiridos en la cotidianidad del trabajo o por condiciones laborales, económicas y actitudinales, que deterioran su condición de servidores públicos.

Se debe reiterar que un elemento fundamental para que un ejercicio de este tipo tenga éxito es sin duda la voluntad política, liderazgo y convicción del presidente municipal y de sus

calaboradores para hacer de su administración un instrumento que agilice y facilite la relación gobierno-sociedad.

c) Escasos *mecanismos de seguimiento y evaluación del Programa de Simplificación.*

La sistematización del trabajo de simplificación administrativa implica considerar, con la misma importancia que la formulación y ejecución, las etapas de seguimiento y evaluación. lo cual no siempre se realiza. En algunas administraciones municipales los esfuerzos de simplificación se agotan con la ejecución de los compromisos asumidos, rezagando las tareas de seguimiento que permitan controlar, mediante criterios claros de referencia, la forma y grado en que se cumplen las metas y objetivos, inhibiendo a la vez el desarrollo de estrategias para prevenir o corregir a tiempo las desviaciones, deficiencias u omisiones en el desarrollo de los Programas. Asimismo, la evaluación sistemática del Programa y de sus acciones es una práctica poco recurrente que limita conocer su grado de efectividad no se trata desde luego de establecer una sencilla relación comparativa de lo planeado con lo realizado sino sobre todo, valorar el grado en que se atendió o solucionó el problema que obstaculizaba el accionar eficiente del aparato administrativo, así como los beneficios directos que se brindan al público usuario de un trámite o servicio simplificado o desregulado.

d) *Insuficiencia de recursos financieros para simplificar*

Cuando las dimensiones y alcances de la simplificación administrativa son considerados con una infravaloración pesimista, su importancia, atención recursos y esfuerzo serán minimizados, hasta considerarse como una práctica adjetiva y esporádica Los restringidos recursos que se invierten para financiar su ejecución, hacen prácticamente imposible desarrollar procesos de simplificación integrales y de alto impacto social. más cuando las prioridades en este rubro son de automatización de procesos de

trabajo, fortalecimiento de instancias de información y orientación ciudadana, difusión de trámites y servicios, acondicionamiento de espacios de atención al público, entre otros.

En razón de **las anteriores premisas**, **las administraciones municipales enfrentarán en los siguientes años, un conjunto de retos y perspectivas en el cometido de hacer ágil, eficiente y transparente la gestión pública**. Los esfuerzos **que se emprendan** en esta dirección no sólo han de continuar **el esfuerzo hasta ahora realizado**, sino sobre todo, **encontrar nuevas alternativas de tipo normativo, administrativo y actitudinal que permitan contar con administraciones públicas que faciliten y fortalezcan la relación entre el gobierno y la sociedad**.

En este sentido, los Ayuntamientos deben continuar trabajando para potenciar este esfuerzo, atendiendo algunas premisas básicas

- Los Ayuntamientos deben insistir en desarrollar un trabajo sistemático, integral y corresponsable; primero, entendiendo que este proceso de modernización administrativa no es un ejercicio eficientista o tecnocrático en el que los beneficios de la gestión pública se quedan sólo en el interior de las administraciones sin beneficios directos a los ciudadanos y, segundo, involucrando la participación social como un actor que, por un lado genere las principales demandas de simplificación y, por el otro, esté atento al cumplimiento de los compromisos asumidos por las administraciones municipales y evalúe los resultados y beneficios del Programa de Simplificación.
- Resulta difícil tener éxito en las tareas de simplificación cuando no existe conciencia y compromiso de los servidores públicos para ejecutarlas. La voluntad política y liderazgo de las autoridades municipales serán el mejor elemento para que conjuntamente con los distintos niveles jerárquicos de su

administración, promuevan, impulsen y ejecuten las medidas de simplificación. estén atentos a su viabilidad y apoyen su ejecución en los terminos acordados.

- La labor de simplificación implica desde luego asignar recursos para financiar su ejecución, siempre fortaleciendo la idea que las erogaciones que se realicen no representan un gasto sin una inversión que permitirá en el corto o mediano plazo elevar la calidad de los trámites y servicios y eficientar la gestión pública. Esta actividad obliga a formular un planteamiento sobre costo beneficio, el cual no siempre debe ser expresado en términos financieros, sino sobre todo en la calidad con que se prestan los trámites y servicios, desde luego esto no significa trabajar con una indisciplina presupuestal
- Es necesario que las tareas de simplificación y desregulación que emprendan los Ayuntamientos sean de alto impacto social, cuya ejecución permita beneficiar a un número importante de ciudadanos usuarios de los trámites o servicios incorporados a este proceso, o bien representen un avance importante en la modernización de la gestión pública.
- La simplificación administrativa no sólo implica agilizar trámites y servicios, sino además hacerlos transparentes, apegados a derecho, a fin de evitar la generación de conductas deshonestas de servidores públicos. Se necesita crear confianza en los actos de autoridad y elevar la credibilidad de la imagen del gobierno

5. Intercambio de experiencias de simplificación municipal

En los dos primeros años de trabajo (1997-1998), las administraciones municipales 1997-2000, han iniciado o consolidado procesos de simplificación o desregulación de la función pública, obteniendo avances y resultados evidentes en la agilización de trámites, mejoramiento de la atención al público,

desconcentración de funciones o transparencia de la gestión administrativa.

La CPGSA promueve **el intercambio de experiencias de estos avances y resultados entre las administraciones municipales, con el propósito no sólo de difundir los esfuerzos realizados en la materia, sino sobre todo exponer los mecanismos, condiciones y estrategias que coadyuvaron a tener éxito en su trabajo. Esta razón motivó que se celebrara la *Reunión para el Intercambio de Experiencias de Simplificación Municipal*, en cuyo marco se expusieron cinco esfuerzos importantes en la materia** No significa esto que sean las únicas experiencias exitosas logradas ala fecha.

El contralor municipal de Nezahualcóyotl expuso los avances en la integración y operación del *Registro Municipal de Inspectores*, como un mecanismo para transparentar las visitas de inspección de la autoridad municipal, reduciendo la discrecionalidad de los verificadores, informando a los sujetos de inspección sobre sus derechos y obligaciones y acreditando formalmente la identidad de los inspectores y la autenticidad de las órdenes de verificación

El Director de Desarrollo Económico del municipio de Naucalpan expuso la experiencia en la operación de su *Ventanilla Unica de Gestión*, como un instrumento de promoción de la inversión productiva municipal, que ha permitido reducir tiempos y requisitos en la realización de trámites para la instalacion y operación de empresas industriales, comerciales y de servicios, lo que sin lugar a duda, redundo en la generación de empleos y mayor bienestar para la población de esa geografía.

Por su parte, el Director de Información Geográfica del municipio de Toluca, en su exposición señaló las principales avances alcanzados por esa administración en la *Modernización del Sistema Catastral*, destacando la implantación del Sistema de

Información Municipal de Base Geográfica (SIG) permitiendo eficientar los padrones de contribuyentes, estructurar los valores catastrales, identificar ágilmente los usos del suelo a nivel de predio y establecer el orden ecológico de su entorno, tener automatizada la información de las principales redes de servicios públicos a cargo del Ayuntamiento, entre otros.

El Subtesorero de Ingresos del municipio de Tlalnepantla, expuso la experiencia en la *Modernización del Sistema de Recaudación Fiscal*, lo que permitió, por un lado, atender de manera ágil a los ciudadanos y actualizar oportunamente al padrón de contribuyentes, y por el otro, incrementar la recaudación por concepto de impuestos y fortalecer la imagen del gobierno ante la sociedad.

Finalmente, el jefe del Departamento de Quejas y Denuncias de la Secretaría de la Contraloría expuso la experiencia en la integración y operación del *Sistema Estatal de Quejas y Denuncias* como un esfuerzo que puede adaptarse en las administraciones municipales para atender de manera eficiente, sistemática, integral y coordinada las quejas y denuncias presentadas por el público usuario, con motivo del incumplimiento de las obligaciones de los servidores públicos.

Las intervenciones de los expositores permitieron identificar en cada experiencia de simplificación, el problema específico a resolver, las estrategias diseñadas, el tiempo y recursos empleados, las principales tareas realizadas en el aspecto administrativo, normativo, actitudinal y de infraestructura, los obstáculos enfrentados en la ejecución de las tareas y la forma en que se atendieron, los principales resultados y beneficios logrados para el usuario y para la administración municipal, y la perspectiva de mejoramiento del trámite o servicio en el corto plazo. La reseña detallada de cada una de las experiencias presentadas se muestran en los siguientes apartados.

H. OPERACION DEL REGISTRO MUNICIPAL DE INSPECTORES EN NEZAHUALCOYOTL

Rafael Funes Diez

1. Diagnóstico situacional

Al entrar en funciones la presente administración municipal (1997-2000), la función de verificación presentaba una serie de irregularidades que denotaban desorganización en las tareas de inspección; corrupción y discrecionalidad en las verificaciones y sobre todo desconfianza del ciudadano en los actos del gobierno municipal. De manera particular, se detectaron verificaciones sin orden de visita, formatos abiertos que permitían la discrecionalidad de los verificadores, inexistencia de una plantilla confiable de inspectores, carencia de identificación oficial de los verificadores, inspecciones realizadas por personas ajenas al Ayuntamiento, formatos falsificados, deficiente funcionamiento de la Ventanilla única de Gestión, procedimientos que no se apegaban al *Código de Procedimientos Administrativos del Estado de México*; asimismo, no existía orden en los trámites que establecía la ventanilla única

Se había convertido en una práctica el que los verificadores extorcionaran a los contribuyentes en la realización de trámites de licencia de funcionamiento, licencia de construcción y otros permisos, los trámites presentaban irregularidades y existía incongruencia en los requisitos que se solicitaban. En este sentido, el problema principal a atender era eliminar los actos que más que verificar el cumplimiento de la normatividad, eran pretexto y causa de corrupción hacia los comerciantes industriales y prestadores de

contralor Interno de Nezahualcóyotl y Coordinador del Programa Municipal de Simplificación Administrativa

servicios instalados en territorio municipal, inhibiendo con ello las prácticas productivas.

2. Acciones a realizar

Siendo las anteriores expresiones una preocupación del gobierno municipal y una demanda recurrente de los ciudadanos, la Contraloría Municipal con apoyo del resto de la administración pública. diseñó y puso en marcha el Programa para la Dignificación de las Funciones de Verificación que, apegado a los objetivos del Plan de Desarrollo Municipal vigente, atenderla diversos problemas para que los verificadores ciñeran su actuación a las responsabilidades conferidas, profesionalizaran su actuación, restringieran su discrecionalidad y controlaran las visitas de verificación.

Después de efectuar un estudio, el programa se integró con las siguientes acciones

- Revisión del marco reglamentario del municipio.
- Entrega a los verificadores de una identificación oficial, expedida por la Dirección de Administración, la cual tuviera características que evitara su reproducción y además de la obligación de portarla durante las horas de trabajo.
- Impedir que los verificadores realizaran trámites a nombre de los contribuyentes, independientemente de que se instruyeran los procedimientos administrativos disciplinarios a los servidores públicos que realizaran gestiones ajenas a sus funciones
- Realización de auditorías para detectar los posibles vicios en que incurrían los verificadores durante sus labores, como resultado de estas auditorías, se iniciaron procedimientos

Modernización de la *gesdon pública* en las administraciones *municipales* del Estado de Meaico

administrativos disciplinarios, y a varios funcionarios se les suspendió precautoriamente, otros fueron destituidos.

- Actualización de la plantilla de verificadores de los departamentos de Verificaciones y Licencias y de Reglamentos.
- Revisión de la estructura administrativa; se optó por reestructurar la Tesorería Municipal, la Subsecretaría "A" de Gobierno y la Secretaria del Ayuntamiento, instancias participantes en el Registro de Inspectores.
- Las visitas clandestinas de verificación se disminuyeron a través del Manual de Deberes y Derechos del Visitado que elaboró la Contraloría Municipal y editó la Dirección de Comunicación Social del Ayuntamiento, a fin de informar al contribuyente acerca de sus obligaciones y prerrogativas y los requisitos necesarios para que una visita de verificación estuviese apegada a derecho.
- De las auditorías realizadas se desprendieron recomendaciones y lineamientos que deberían cumplirse en las prácticas de verificación, resaltando los siguientes aspectos:
 1. Utilización de formatos de orden de visita y actas de verificación
 2. Establecimiento de controles administrativos para las visitas de verificación.
 3. Apego a los controles administrativos para el manejo y control de licencias o permisos que otorga el Ayuntamiento, las recomendaciones señalaban que estos documentos deberían manejarse como formas valoradas, especialmente las licencias de funcionamiento, de construcción y para anuncios publicitarios en vía pública.
 4. Establecimiento de los pasos generales para iniciar, dar seguimiento y terminar los procedimientos administrativos que

se instauraran a los contribuyentes con motivo de omisiones a la normatividad municipal que los regula.

5. La obligación del verificador de entregar al contribuyente el Manual de Deberes y Derechos del Visitado.
- 6_ Recabar la información necesaria para contar en primera instancia con un directorio confiable y un *kardex* de verificadores, lo cual constituyó el primer paso para crear el Registro Municipal de Inspectores

3. Estrategia **diseñada**

a) Líneas de Trabajo

Uno de los primeros pasos que se realizaron para integrar el Registro Municipal de Inspectores fue recabar información y una fotografía del personal que realizaba funciones de verificación, a efecto de que los sujetos de inspección tuvieran seguridad sobre la autoridad que verifica y. en caso de presentar una queja, pudieran identificar al servidor público que haya incurrido en irregularidades durante las visitas de inspección. Se solicitó también un comprobante de domicilio y copia de identificación oficial al verificador para integrar un expediente complejo de su identificación.

Como segunda línea de trabajo, se investigaron las quejas y denuncias en contra del personal de verificación; como resultado de ello.. se puso a disposición del Departamento de Recursos Humanos a quienes tenían procedimientos administrativos disciplinarios, a fin de cancelar su relación laboral en el Ayuntamiento y depurar el directorio de verificadores

Otra línea de trabajo, fue implementar un control estricto sobre las visitas de verificación, a través de la Contraloría Municipal

b) Unidades administrativas participantes

Se contó con el apoyo de todas las áreas de la administración pública municipal, principalmente con la participación de la Secretaría del Ayuntamiento, Tesorería, Contraloría Municipal, Subsecretaría "A" de Gobierno, Dirección de Desarrollo Urbano y Obras Públicas, así como de la Unidad Administrativa Zona Norte.

c) Tiempo y recursos empleados

El desarrollo del Programa para la Dignificación de las Funciones de Verificación estuvo apoyado por los programas de Simplificación Administrativa, Homologación de Trámites Empresariales y del Registro Municipal de Trámites Empresariales, que emprendió la Coordinación del Programa General de Simplificación Administrativa, esto permitió formalizar y ampliar aspectos que se tenían contemplados, incluir otros y lograr la participación de un mayor número de servidores públicos en esta tarea de transparencia de la gestión administrativa. El tiempo en que se desarrolló este primer esfuerzo fue de 18 meses aproximadamente, iniciando en febrero de 1997 con la elaboración del diagnóstico de cada una de las áreas administrativas con la finalidad de emitir el Manual de Organización de la Administración Pública Municipal, la Guía de Trámites y Servicios, así como la propuesta de Reglamento de la Administración Pública Municipal. Los recursos humanos que participaron fueron: 10 coordinadores administrativos, 10 directores de área y 60 jefes de departamento, quienes emplearon aproximadamente 4000 horas-hombre en las labores realizadas.

4. Principales tareas realizadas

Aspecto *administrativo*

Se formaron equipos de trabajo integrados por los coordinadores administrativos de las áreas involucradas. La Dirección de Administración y la Contraloría Interna se encargaron de coordinar este esfuerzo Durante las reuniones de trabajo se discutieron y acordaron los aspectos que deberían verificarse en cada una de las áreas administrativas así como sus atribuciones para expedir las diferentes licencias y permisos. Un aspecto largamente discutido fue el de la reorganización de las áreas de Tesorería, Subsecretaria A' de Gobierno y Secretaria del Ayuntamiento a fin de ajustar su actuación a la normatividad que las rige y delimitar sus esferas de competencia en aspectos de verificación.

Con base en el *Código de Procedimientos Administrativos del Estado de México*, la Contraloría emitió recomendaciones sobre los procedimientos que deberían seguir las áreas, antes, durante y después de las visitas de verificación

La Ventanilla Unica de Gestión (VUG), mereció especial atención, toda vez que constituye un elemento fundamental en el Programa de Dignificación de las Funciones de Verificación, por ello, se optó por reforzar su funcionamiento con mayores mecanismos de coordinación mejorar en la atención al usuario, reducir tiempos de respuesta y eficientar el servicio.

La elaboración del Manual de Deberes y Derechos del Visitado permitió informar oportunamente al usuario sujeto de inspección sobre el proceso de verificación, con el propósito de evitarle fuera sorprendido por falsos verificadores

Para entablar comunicación con los contribuyentes visitados, se requería disponer de una línea telefónica; la falta de disponibilidad de ésta ocasionó un retraso en la puesta en marcha del Registro Municipal de Inspectores.

Aspecto normativo

La actualización de los reglamentos municipales fue una tarea impulsada por el titular del Ejecutivo municipal, lo que permitió que se hayan revisado todos los instrumentos jurídicos, para adecuarlos a la realidad que vive el municipio de Nezahualcóyotl, a fin de que cuente con una normatividad clara y sencilla que facilite a los ciudadanos el cumplimiento de sus obligaciones o ejercicio de sus derechos.

Como resultado de los trabajos, para homologar trámites empresariales. realizados entre los municipios de Naucalpan, Toluca, Ecatepec y Nezahualcóyotl, se elaboró y aprobó la instauración del Registro Municipal de Trámites Empresariales; acción que permitió evitar que las áreas responsables de expedir licencias o permisos, solicitaran anárquicamente requisitos que no agregaban valor alguno al trámite.

La elaboración del Reglamento de la Administración Pública Municipal, permitió delimitar las esferas de competencia de las dependencias municipales.

Para formalizar la creación del Registro Municipal de Inspectores, se entregó al Presidente Municipal una propuesta para que el Ayuntamiento eleve a Acuerdo de Cabildo el Registro referido. Se está en la fase de revisión para su posterior aprobación, de esta forma se haría obligatorio el Registro para todas y cada una de las áreas de la administración pública municipal.

Aspecto actitudinal

Se capacitó a los jefes de departamento y verificadores sobre la normatividad que rige las visitas de verificación relacionadas con su área. así como los procedimientos administrativos derivados de ellas la capacitación se ofreció a través del Instituto de Administración Pública del Estado de México contando a la vez con la colaboración de magistrados del Tribunal de lo Contencioso Administrativo

Se ha dado puntual atención a las quejas y denuncias presentadas por los contribuyentes en materia de verificaciones.

Aspecto de in/raestrurhua

Se han realizado algunas modificaciones a las instalaciones de las oficinas que realizan funciones de verificación y las que atienden al público, para brindar una mejor atención a sus usuarios

5. Obstáculos enfrentados

A lo largo de los trabajos realizados, se tuvieron que sortear diversos obstáculos para llevar a buen término la implementación del Registro Municipal de Inspectores entre ellos, los más frecuentes fueron vicios heredados de administraciones anteriores, **resistencia** al cambio por parte de algunos verificadores, directores y jefes de departamento. desconocimiento del personal **que realiza** funciones de verificación de los aspectos técnicos relacionados con esta materia y de las atribuciones de las áreas involucradas,

6. Alternativas de solución a los obstáculos

De todas las posibles alternativas de solución que se podían seguir, se optó por las siguientes actividades: revisar y actualizar los reglamentos del municipio, dar seguimiento puntual y estricto a la normatividad en materia de verificaciones, realizar auditorías administrativas y operativas a las áreas que realizan verificaciones, iniciar los procedimientos administrativos disciplinarios a los servidores públicos que no apegaban su actuación a la legalidad; elaborar y dar seguimiento a las recomendaciones derivadas de las auditorías practicadas, entre otras.

7. Principales resultados logrados

Con la aplicación del programa, se tuvieron logros significativos en diferentes ámbitos de la vida municipal; se logró entre los usuarios despertar la consciencia de que pueden recurrir a la autoridad municipal o al Tribunal de lo Contencioso Administrativo para impugnar los actos derivados de las visitas de verificación, confirmar que las visitas de verificación sean legalmente expedidas y eviten ser sorprendidos por falsos inspectores, crear confianza hacia las autoridades municipales: contar con formatos de verificación cerrados para impedir la discrecionalidad de los verificadores.. entre otros.

La administración municipal también tuvo beneficios importantes al poder controlar al personal que desempeña funciones de verificación y apegar su actuación a la legalidad, también se logró reducir el margen de discrecionalidad de los verificadores, pero el logro más importante fue impulsar el desarrollo económico del municipio, protegiendo a las empresas instaladas en territorio municipal.

Finalmente, para elevar la calidad de la función de inspección en el municipio de Nezahualcóyotl se requiere de una administración pública sana, la cual tiene su base en la actuación profesional de los servidores que la integran. La ética y vocación de servicio, son elementos imprescindibles en el perfil laboral de los trabajadores. Por lo que, para lograr altos niveles de eficiencia, se hace necesario incrementar la capacitación del servidor público para profesionalizar su desempeño, asimismo, se deben mantener actualizados los reglamentos que rigen a cada una de las áreas de la administración, efecto de devolver en servicios y trámites de calidad, los impuestos que el contribuyente aporta al erario público municipal.

III. OPERACION DE LA VENTANILLA UNICA DE GESTION **EN EL MUNICIPIO DE NAUCALPAN**

Alfonso Padilla Acero

Antes de llevar a cabo el análisis y desarrollo del tema, es conveniente establecer los antecedentes, así como el marco de referencia, bajo el cual se ha desarrollado la experiencia en la operación de la Ventanilla Unica de Gestión en el municipio de Naucalpan de Juárez desde enero de 1997 a la fecha

1. Antecedentes

El proceso de simplificación de trámites y el procedimiento llevado a cabo a través de la Ventanilla Unica de Gestión para trámites empresariales, no han sido fruto del azar o de recortes sin orientación y rumbo definidos, sino que forman parte de un programa, contenido en el Plan de Desarrollo Municipal 1997-2000, con una estrategia definida. Este proceso parte de los siguientes elementos

- **Ubicación**: análisis previo que define el momento y situación presente en enero de 1997, como realidad insoslayable a partir de la cual se inicia el proceso que se describe en este documento.
- **Visión**: define el escenario deseado al cual se pretende llegar mediante el proceso de simplificación, con relación a los trámites empresariales desahogados en la Ventanilla Unica de Gestión.
- **Misión, objetivos, metas y estrategias**: Estos cuatro elementos definen el plan de acción del proceso de

Director General de Desarrollo y Fomento **Económico del municipio de Naucalpan.**

Modernización de la gestión pública en las administraciones municipales del Estado de México

simplificación administrativa que se llevó a cabo mediante la Ventanilla Unica.

Asimismo, fue necesario definir las necesidades del mercado' y de los 'clientes' de la ventanilla; es decir, de las empresas industriales, comerciales y de servicios. Adicionalmente, a las necesidades operativas, mercantiles, económicas y financieras que éstas tienen, se identificaron las siguientes demandas del sector económico, las cuales están directamente relacionada con la operación de la Dirección General de Desarrollo y Fomento Económico del municipio de Naucalpan y la Ventanilla Unica de Gestión.

De esta manera se identifican las siguientes necesidades empresariales:

- Más y mejores servicios públicos.
- Menos trámites y regulaciones, sin violentar la normatividad en materia de crecimiento urbano y protección ambiental, reduciendo al mínimo razonable los requisitos y plazos a las empresas.
- Brindar a las empresas oportunidades de desarrollo y crecimiento.

Por otro lado, la misión que ha definido la Dirección General de Desarrollo y Fomento Económico en la que quedan incluidos los objetivos trazados es.

'Propiciar la inversión económica productiva en Naucalpan, así como la creación e incremento de las fuentes de empleo en Naucalpan, como base para un desarrollo social y humano en armonía con el entorno y el medio ambiente, mediante una estrecha relación y colaboración con los sectores empresariales

industriales, comerciantes de servicios y turismo, asimismo como son los educativos y académicos

De esta misión se desprendieron cuatro grandes líneas de trabajo.

1. Desarrollar un espíritu de servicio hacia la comunidad económica
2. Establecer los requisitos razonables y necesarios para los trámites empresariales.
3. Brindar facilidades administrativas a los actores responsables del crecimiento económico.
4. Comprender de que la autoridad debe ser un facilitador y orientador y no un obstáculo para el desarrollo de quienes invierten sus capitales, esfuerzo y recursos en el municipio, a fin de crear fuentes de empleo y generar riqueza y desarrollo

Dentro de las metas que estableció la Dirección General de Desarrollo Económico, se identifican las siguientes

- Elaborar y mantener actualizado el padrón de establecimientos industriales, comerciales y de servicios en el municipio.
- Lograr la reducción de tiempos y requisitos en la realización de trámites para la instalación y operación de negocios a niveles semejantes a los países industrializados.
- Establecer sistemas eficientes y duraderos de comunicación y colaboración con los sectores empresarial, educativo y académico.
- Propiciar la generación de 25,000 empleos por año en el municipio como mínimo.
- Recuperar en el aspecto económico la posición de municipio líder en el país.

Modernización de la gestión pública en las administraciones municipales del Estado de Merco

La meta es lograr una mayor desregulación económica para elevar la competitividad de las empresas en los mercados tanto internos como externos, así como incrementar la atractividad del municipio como destino de inversiones y negocios.

Es evidente que como resultado de la globalización económica estemos inmersos en una guerra' mercadológica entre países, estados regiones, ciudades y municipios, por lo cual, se concluye que el escenario actual es una lucha entre empresas en la arena de la competitividad en la que los gobiernos opuestan entre si para atraer a dichas empresas, buscando condiciones propicias para su desarrollo y competitividad.

Para nuestro pais, estado y municipio, el gran reto es incrementar la generación de empleos, propósito que se podrá superar en parte, brindando las mejores oportunidades de establecimiento y desarrollo a la inversión.

En este contexto, es necesario establecer parámetros y puntos de comparación con otros países regiones y municipios, para conocer qué hacen, cómo, cuándo, dónde, y en qué circunstancias, a fin de estar en condiciones de competir con éxito.

Con relación a la Ventanilla Unica, las estrategias para lograr un resultado satisfactorio en su funcionamiento son, entre otras

- Establecer y mantener una estrecha relación y colaboración con los agentes económicos, sus órganos representativos y la comunidad educativa y académica.. atendiendo sus demandas.
- Establecer mecanismos administrativos, organizativos y funcionales que faciliten la instalación, operación y regularización de las empresas.
- Mejorar la competitividad y rentabilidad de las empresas, mediante programas específicos de simplificación y

desregulación (especialmente para las empresas, micro y pequeñas)

- Conservar y acrecentar las ventajas competitivas del municipio y de la región ofreciendo mayores facilidades a las empresas para cumplir sus obligaciones o ejercer sus derechos ante la instancia gubernamental
- Disponer de objetivos claros y definidos a corto, medio y largo plazo.
- Mantener un elevado nivel de profesionalismo, compromiso y espíritu de servicio de los servidores públicos municipales.
- Mantener una estrecha comunicación y coordinación con las demás dependencias de la administración municipal en tareas de promoción de la actividad económica.

En este contexto, la Ventanilla Unica de Gestión se transforma de ser un instrumento de trámite a un instrumento de promoción económica

2. Diagnóstico previo

El diagnóstico se ha dividido en dos partes. La primera **atiende** la percepción que el usuario tiene de la Ventanilla Unica y, la segunda, la percepción de la propia administración municipal respecto a **esta tarea**

Percepción del usuario

- Requisitos innecesarios.
- **Requisitos discrecionales** y poco claros.
- Excesivo tiempo **de respuesta**.

Modernización de la gestión pública en las administraciones municipales del Estado de México

- Sentimiento de injusticia, especialmente en trámites de uso de suelo.
- Maltrato y descortesía de servidores públicos.

Estos conceptos eran generadores de conductas de corrupción, por lo que mejorarlos resultaba prioritario, sobre todo para contrarrestar la posición pasiva que la ventanilla tenía con relación a los trámites que a través de ella se efectúan. Al no existir injerencia ni control sobre su funcionamiento, se presentaba una falta de decisión, de responsabilidades y funciones en la atención de trámites empresariales.

Percepción de la administración municipal

- Requisitos injustificados y poco claros, dando lugar a discrecionalidad de servidores públicos.
- Tiempos de respuesta prolongados por parte de otras áreas administrativas.
- Desigual carga de trabajo dando lugar a una importante acumulación de pendientes.
- Falta de control y de sistemas administrativos.
- Bajos sueldos al personal lo que desmotivaba su colaboración en el mejoramiento de la función pública

Adicionalmente, se elaboró un diagnóstico por trámite.. el cual permitió detectar el nivel de eficiencia en el que se encontraba operando de la Ventanilla Unica al inicio de la administración municipal 1997-2000.

De este diagnóstico se desprendieron las siguientes consecuencias

- 16,000 revalidaciones de licencia de funcionamiento de 1996 rezagadas.
- Atrasos en certificaciones de usos del suelo
- Reportes de corrupción en contra de inspectores municipales.

Por lo anterior, se procedió a destacar los rezagos en la revalidación de licencias de funcionamiento durante enero de 1997, mediante la emisión de una carta compromiso en materia ambiental en lugar del dictamen de impacto ambiental para los establecimientos de bajo impacto. Este sencillo pero significativo paso dio pie a que se entregaran las licencias y revalidaciones de licencias rezagadas y se abriera de inmediato el plazo para la revalidación de 1997

Se definió un procedimiento diferente para la certificación de uso del suelo para evitar la formación de un círculo vicioso con la emisión de la licencia de funcionamiento, el cual coincide con los criterios del Registro Municipal de Trámites Empresariales (REMTE).

Los trámites de licencias de anuncios publicitarios de construcción y factibilidad de agua y drenaje se desahogaban en la Dirección de Desarrollo Urbano y Ecología y en el Organismo de Agua Potable respectivamente, por lo cual la "Ventanilla Única" no resultaba ser única.

Con tiempos de respuesta lentos, atrasos acumulados, oposición de organizaciones de comerciantes y colonos abrir un espacio en ocasiones por motivos políticos-aparición de gestores, corrupción en las oficinas y falta de control y seguimiento.. era

Modernización de la gestión pública en las administraciones municipales del Estado de Méico

inaplazable proceder a cambios inmediatos y radicales para mejorar la función pública.

Con la aprobación del Código de Procedimientos Administrativos y del concepto de la *Afirmativa Ficta* fue necesario reducir los tiempos de respuesta **para evitar la** configuración de ésta.

Asimismo, resultó importante buscar una homologación de trámites y registros con otros municipios, principalmente con los vecinos geográficos.

3. Objetivos y estrategias

Con base en el diagnóstico previo, los objetivos que se definieron fueron.

- Reducir tiempos de respuesta en trámites de tipo empresarial.
- Reducir requisitos y simplificar pasos en los procesos administrativos.
- Definir reglas y elaborar manuales de operación en los que se sustentan trámites y servicios.
- Transparencia y honestidad en la actuación de los servidores públicos.
- Establecer sistema de control y seguimiento.
- Reducir al mínimo los casos de *afirmativa ficta*.
- Lograr la homologación de trámites empresariales con otros municipios.
- Elevar la calidad de la atención a los usuarios.
- Crear un clima de confianza y comunicación con las **empresas**.

Modernización de la gestión pública en las administraciones municipales del estado de México

- **Promover** la actualización del Plan de Centro de Población **Estratégico para** reducir los problemas de uso del suelo.

La estrategia que se definió para tal efecto fue la siguiente

- a) *En cuanto a líneas de trabajo, pláticas y negociaciones con organizaciones sociales y empresariales*

- Establecer reglas claras de operación y trabajo entre organizaciones., representantes y gestores
- No caer en el espejismo de simplificar por simplificar, sino tener un objetivo claro de hacia donde era necesario enfocar los esfuerzos.
- Elaborar un Plan de Trabajo de simplificación y desregulación administrativa.
- Formar un grupo interdisciplinario de análisis y acción de la Ventanilla Unica, en el que participaran las subdirecciones de Licencias, Verificaciones y Clausuras, Desarrollo Urbano y Ecología
- Combatir la corrupción, buscando la transparencia y honestidad **en los procesos** y servicios administrativos.
- Elaborar un manual municipal de servicios y trámites.

- b) *En cuanto a unidades administrativas participantes*

- Dirección General de Desarrollo y Fomento Económico/ventanilla única de gestión.
- Contraloría municipal.
- Secretaría del Ayuntamiento/Subdirección General de Desarrollo Urbano y Ecología/Subdirección de Operación Urbana.

- Dirección General de Desarrollo Urbano y Ecología/
Subdirección de Ecología.
- Dirección General Jurídica y de Gobierno/ Vocalía Ejecutiva de
Protección Civil.
- Organismo de Agua Potable, Alcantarillado y Saneamiento.

De esta manera, el plan general se dividió originalmente en tres etapas o fases y finalmente se consolidó en cuatro:

- Fase 1 Estudio inicial de la problemática.
Destrabamiento de los atrasos de 1996.
- Fase 2 Primera etapa de simplificación y agilización de
trámites mediante la negociación y acuerdo con todas
las áreas administrativas involucradas.
- Fase 3: Modificación integral de los trámites mediante
acciones de desregulación y simplificación.
- Fase 4: Integración de áreas y servicios
Integración física de áreas con la Subdirección de
Licencias. Verificaciones y Clausuras y el
Departamento de Radicación.
Integración de otros servicios y trámites
Implantación del proceso de mejora continua.

4. Tiempo empleado

•	Fase 1'.	1 mes (enero 97)
•	Fase 2.	7 meses (febrero-agosto 97)
•	Fase 3.	Preparación: 9 meses (septiembre 97- mayo '98)
		Implantación: 2 meses (agosto -septiembre)
•	Fase 4	En proceso (estimado 6-8 mese) oct. 98 mayo 99.

5. Recursos empleados

En las primeras tres fases se estima haber trabajado 2500 horas hombre, así como realizado modificaciones físicas y de infraestructura descrita mas adelante, con un costo aproximado de \$200000

6. Tareas realizadas

Aspecto administrativo

Se elaboró un diagnóstico por parte de la Dirección General de Desarrollo y Fomento Económico para revisar los trámites relacionados con la instalación, operación y regularización de empresas, a efecto de definir aquellos que debían ser atendidos en ventanilla única. Mediante este trabajo se formalizaron las instancias participantes, costos, tiempos de respuesta, requisitos solicitados y base jurídica de los trámites y servicios, asimismo se elaboraron los flujogramas y los manuales de organización y procedimientos respectivos

Aspecto normativo

Una vez revisados los reglamentos en cuanto a la vigencia de sus disposiciones y la congruencia con las tareas implementadas, la Dirección General Jurídica y de Gobierno en estrecha coordinación con otras áreas administrativas del Ayuntamiento, realizó adecuaciones a la reglamentación municipal con el propósito no sólo de ofrecer una base jurídica actualizada al quehacer administrativo, sino además para que dichos instrumentos jurídicos facilitaran y no inhibieran el cumplimiento de las obligaciones de los empresarios frente a la autoridad municipal. Dichos ordenamientos entraron en vigencia con la aprobación del Cabildo

Aspecto actitudinal

Un factor importante que ha permitido avanzar en la ejecución de esta estrategia, es la participación entusiasta de servidores públicos involucrados en la instalación y operación de la ventanilla única, lo cual se logró a través del diálogo, motivación en el trabajo y convencimiento de que los esfuerzos de simplificación permiten una labor más eficiente, ordenada y racional, traducida en beneficio para quienes atienden al público usuario.

Aspecto de Infraestructura

Para el funcionamiento inicial de la ventanilla única, se instalaron en red cinco equipos de cómputo y dos impresas, además de las inherentes adecuaciones físicas en donde fueron colocadas. Con la utilización de sistemas automatizados se redujeron los tiempos de atención y respuesta a los empresarios solicitantes de trámites o servicios, reduciéndoles en consecuencia tiempo y gastos de gestión.

7. Obstáculos **enfrentados**

No obstante los manifiestos avances que se obtuvieron con la simplificación de trámites de carácter empresarial y la operación de la ventanilla única de gestión, aun existen deficiencias u omisiones que obstaculizan el pleno accionar del aparato administrativo, entre las cuales resaltan:

- Vicios adquiridos en administraciones anteriores, lo que provoca resistencia al cambio.
- Limitada participación de organizaciones sociales en el diseño de medidas de simplificación y desregulación.

- Dificultad para reducir aún más los tiempos de respuesta en los trámites, principales por la insuficiencia de recursos financieros, humanos e informáticos y por la cantidad de usuarios que se atienden al día
- Insuficiencia de sistemas modernos de cómputos y comunicación para atender con prontitud las solicitudes de los ciudadanos, así como agilizar la consulta de información para la oportuna toma de decisiones.
- Se percibía un concepto equivocado de la simplificación. Era entendido más como un trabajo de carácter procedimental con impacto administrativo y no como una herramienta del gobierno para elevar la calidad de los trámites y servicios con impacto social
- Falta de una visión compartida para decidir conjuntamente las estrategias factibles a realizar para continuar avanzando en la simplificación y desregulación.

Derivado de los nuevos problemas que se enfrentaron en la fase de operación de la ventanilla única, se implementó un conjunto de acciones que en diferente medida coadyuvaron a superar las deficiencias y a reorientar el camino para alcanzar las metas establecidas. Entre esas acciones resaltan las siguientes:

- El diálogo con los participantes permitió una mayor participación en la ejecución del proyecto. asimismo se alentó una actitud propositiva en la formulación, instrumentación y evaluación de las actividades inherentes a este ejercicio de modernización administrativa.
- Se avanzó con mayor intensidad en la simplificación de trámites y procedimientos de alto impacto social y se aplicó el Registro Municipal de Trámites Empresariales.

- Se adquirió equipo de cómputo **para las áreas** administrativas participantes en el proyecto, a fin de automatizar sus sistemas de trabajo y agilizar su respuesta a otras instancias y a los propios ciudadanos.
- Se trabajó coordinadamente con los responsables de cada área con la intención de crear una visión de conjunto sobre la forma en cómo deberían **realizarse** los trámites y prestarse los servicios en el corto y mediano plazo.
- Se instrumentó un programa para capacitar a los servidores públicos, **sobre las estrategias** y mecanismos de simplificación y desregulación, resaltando su responsabilidad en la ejecución **de estas tareas**.

8. Resultados y beneficios

Para el usuario

Los beneficios que obtuvo el usuario con la simplificación de trámites e instalación de la ventanilla, son entre otros los siguientes: Se mejoró sustancialmente la calidad del servicio al reducir instancias de autorización y traslados al usuario; se redujeron en un 20% los requisitos de trámites empresariales, se agilizó la recepción de las solicitudes de trámites o servicios, reduciendo en consecuencia el tiempo de espera y de atención; se otorgó mayor seguridad jurídica a los usuarios al informarles sobre las condiciones en que se prestan los trámites; se redujo el tiempo de respuesta en un 60% en promedio y se brindó mayor información y asesoría al público usuario.

El detalle de la reducción de tiempos de respuesta y requisitos en algunos trámites, se presenta en el siguiente cuadro:

MMTIE	au.	n.m	a	wm
• liso c, sdelo	30	5	1	2
Licencia tlo	30	11	4	8
ren nnlo				
Revalidación	1	6	1	3
• Bala	30	1	1	5
• Licencia de	30	14	15	11
nsic ón				
Licencia d ce anuncio	30	5	15	3
• Revalidación	30	5	1	1
TOTAL	181	53	38	43

Para la administración pública

Con la ejecución de este esfuerzo de simplificación, la administración pública logró reducir el intermediarismo entre el usuario y la autoridad al otorgar mayores facilidades y agilidad en la realización de trámites o prestación de servicios, permitiendo a la vez que los ciudadanos no requieran los servicios de gestores externos. Se unificaron criterios en la forma en que se ofrecen trámites o servicios, con el propósito de que el ciudadano distinga a su gobierno como uno solo. Se legitimó y fortaleció la imagen de la autoridad municipal frente a la sociedad, creando un clima de comunicación y confianza en las oficinas públicas y, sobre todo, ahora se cuenta con una mayor participación de los ciudadanos en los programas que emprende el Ayuntamiento.

9. Prospectiva para mejorar el servicio

En el corto plazo será necesario continuar insistiendo de manera permanente en la simplificación y desregulación para promover la actividad económica en el municipio de Naucalpan, a efecto de que sea un ejercicio inherente y sustantivo de la administración municipal y no sólo una práctica pasajera y esporádica. En sus tareas prioritarias debe considerarse una mayor participación de las unidades administrativas en el

desarrollo de estos trabajos, los cuales deben concebirse como una necesidad y no una posibilidad para modernizar la gestión pública. Se requerirán de mejores sistemas de información y orientación ciudadana; concentrar oficinas de atención al público, difundir operación de la ventanilla única; incorporar a este proceso a un mayor número de trámites y servicios, a fin beneficiar a más ciudadanos.

10. Conclusión

El proceso de mejora en la calidad del servicio que presta la ventanilla única de Naucalpan, experimentó avances importantes durante 1997 y 1998, habiendo entrado en un proceso de mejora continua caracterizado por una amplia y entusiasta participación del personal y la voluntad y compromiso del Presidente Municipal y la Dirección de Desarrollo y Fomento Económico, lo cual posibilitó que día a día se mejore la calidad de la atención al público usuario, así como entender a la Ventanilla Unica como un instrumento de promoción económica para el municipio.

Asimismo, es **importante destacar** que el proceso de **simplificación subsecuente debe basarse en los siguientes elementos:**

- Un plan a largo plazo que establezca una visión compartida entre autoridades y usuarios.
- Planes a corto y mediano plazo acordes con la visión que se ha establecido.
- Mayor compromiso y colaboración de la administración municipal y sus dependencias en el desarrollo de procesos de modernización administrativa.
- Mayor voluntad y participación **del personal en el desarrollo de** estas tareas de modernización

- Establecer compromisos específicos para desarrollar acciones de simplificación con eficiencia, honradez y transparencia, combatiendo la corrupción y la ineficacia administrativa.
- Inculcar y promover en mayor medida el espíritu de servicio en los servidores públicos
- Capacitar permanente a servidores públicos involucrados en la prestación de trámites y servicios.
- Ampliar la utilización de tecnología moderna en el desarrollo de tareas inherentes a la gestión pública.

W. MODERNIZACION DEL SISTEMA CATASTRAL EN EL MUNICIPIO DE TOLUCA

Jorge Gmo. Pérez Cuevas

La problemática de la administración del territorio municipal, manifestada por el crecimiento anárquico de las ciudades, es de naturaleza estructural y generalizada a todos los municipios del Estado de México, por tanto. su solución debe ser de largo plazo y aplicando nuevas técnicas generadas por la ciencia administrativa.

La estrategia que el Ayuntamiento de Toluca viene realizando para eficientar el proceso de crecimiento de las ciudades, inició con un programa de modernización catastral, del cual resultó la integración y operación del Sistema de Información Geográfica para la Administración de Toluca (SIGA-TOLUCA).

1. Diagnóstico de la administración del territorio municipal

En el artículo 115 de la Constitución General de la República se establecen las atribuciones del municipio, las que tienen que ver con: el gobierno y su población, administración de su territorio, prestación de servicios públicos y administración de su hacienda,

Por tanto, desde el origen del municipio moderno, se responsabilizó al Ayuntamiento de una población. un territorio y un patrimonio; sin embargo, en la práctica, el municipio no ha tenido pleno uso de sus facultades por diversas razones que no se tratarán en esta intervención.

Director de Información **Geográfica del ayuntamiento** de Toluca

De las atribuciones otorgadas por la Constitución a los Ayuntamientos, se desprenden cinco principales: gobierno, administración de la hacienda pública, prestación de servicios públicos, administración de su territorio y promoción del desarrollo urbano, económico y social, cuya problemática, en lo general, se caracteriza por un empobrecimiento progresivo de la hacienda municipal, debido a la falta de efectividad en el cobro de los tributos y a la ineficiencia en la prestación de servicios públicos y el incremento en el costo de los mismos. De esta forma, se cierra el círculo vicioso, caracterizado por menos recursos y más gastos.

Lo anterior ha propiciado un deterioro sensible de la calidad de vida en el municipio de Toluca, principalmente por

- Urbanización desordenada sobre zonas no aptas para usos urbanos o altamente productivas en términos agrícolas,
- Incompatibilidad de usos del suelo,
- Falta de integración de las nuevas áreas a las zonas urbanas en términos viales, arquitectónicos y de infraestructura,
- Especulación con el suelo urbano,
- Deterioro del ambiente, y
- Baja calidad de los servicios públicos

El reto que se planteó el Ayuntamiento al inicio de su administración, fue transformar este círculo vicioso en uno virtuoso, que disminuya. por un lado, el costo de los servicios públicos, a través de la eficiencia tributaria, y aumente, por el otro, el ingreso a la hacienda municipal identificando a nuevos contribuyentes.

En 1995 inició el Programa de Modernización Catastral en el municipio de Toluca con un estudio integral: el cual partió de un diagnóstico sobre el proceso de administración del territorio urbano

y de los tributos inmobiliarios. identificando la siguiente problemática:

a) Control *del Territorio Municipal*

Licencias de construcción.- El Ayuntamiento no tiene atribuciones para autorizar aquellas obras de impacto ambiental significativo. En las obras que si autoriza y expide la licencia de construcción respectiva. éstas se daban en un proceso manual sin mantener registro gráfico

Licencias de uso de suelo.- Al igual que la licencia anterior. el Ayuntamiento no autoriza los usos de suelo de impacto ambiental significativo y en los que si autoriza, lo hacia en un proceso **manual**, sin mantener actualización cartográfica.

Control del Patrimonio Inmobiliario Municipal- Hasta 1994 se tertia el registro de 584 predios propiedad del municipio a nivel de croquis, sin la certeza de su ubicación y lo más grave. sin un soporte cartográfico.

Saturación de baldios-- Contradictoriamente, el crecimiento poblacional del municipio se da en zonas que no cuentan con servicios públicos, y las áreas urbanizadas y equipadas contienen importantes extensiones baldías, en 1994 se estimaban 400 predios en estas condiciones, sin su plena identificación -

Patrimonio Histórico Municipal- La Dirección de Desarrollo Urbano del municipio contaba con un catalogo de 100 edificios históricos, sin soporte cartográfico y sin la ficha de identificación correspondiente

Fuentes fijas de contaminación.- Es importante destacar que en 1994 la Comisión de Ecología Municipal, emitió 900 dictámenes sobre solicitudes para obtener licencias de funcionamiento. lo que muestra una dinámica considerable en esta materia'. sin embargo,

Modernización de la gestión pública en las administraciones municipales del Estado de México

no existía el sistema de comunicación entre Protección Civil y Gobernación que permitiera saber si en efecto se tenía un registro de todas las fuentes fijas.

Ordenamiento ambiental.- En 1989 la Universidad Autónoma del Estado de México realizó un estudio en mapas digitalizados en *Autocad* a escala 1:10,000 proponiendo el ordenamiento ambiental del territorio; sin embargo, no se generó el proceso de actualización y las variables ecológicas no se llevaron a nivel de manzana y predio.

Empresas de alto riesgo.- Se disponía sólo de un listado de empresas de alto riesgo, proporcionado por la Secretaría de Ecología del gobierno del Estado, lo que limitaba su identificación y control.

Protección civil.- No se contaba con infraestructura de apoyo para la elaboración de programas de prevención de desastres y atención de emergencias, además no existía un atlas de riesgos para realizar esta función

Servicios públicos.- Se carecía al inicio de la administración de un sistema cartográfico que registrara la dotación y las carencias de servicios en los distintos sectores y delegaciones del municipio; por tanto, su operación era totalmente empírica.

Seguridad pública.- Una de las características de la delincuencia urbana es la diferencia de delitos por áreas o zonas geográficas, horarios y días, información que no se tenía en 1994. lo que obligaba a que los programas de seguridad pública fueran regionales y generales con poca efectividad que ello representa.

Participación ciudadana.- Existían croquis que delimitan los 89 sectores y 24 delegaciones del municipio, los cuales fueron elaborados en 1987 y no han sido actualizados, tampoco cuentan

con información referente al equipamiento y nivel de urbanización, lo que limita la planeación en el ámbito regional.

Por lo señalado, la problemática en la administración del territorio municipal es compleja e imbricada con problemas económicos.

b) Control de los Tributos Inmobiliarios

Por otro lado, los problemas hacendarios en cuanto a la recaudación, se caracterizaron por lo siguiente.

Relevancia del Impuesto Predial.- El total de ingresos registrados en el municipio de Toluca ascendió durante 1994 a 154.4 millones de pesos, de los cuales, el rubro de impuestos ocupaba el segundo lugar con 36.1 millones de pesos y representaba el 23.4% del total de los ingresos.

Sin embargo el impuesto predial ha venido disminuyendo su presencia: en 1989 representaba el 62% del total de los impuestos relativos a la propiedad raíz y para 1994 dicha proporción cayó al 51%; es decir, una reducción de 11%.

Por su parte, en el caso del impuesto sobre traslado de dominio, también se registró una caída cercana a cuatro puntos porcentuales en su participación relativa, al pasar de 37.8% en 1989 a 33.9% en 1994

La dinámica de recaudación del impuesto predial mostró un crecimiento sostenido de 1989 a 1994, sin embargo, la velocidad de crecimiento de la recaudación fue descendente, siendo el incremento más importante el que se registró entre 1990 a 1991 (90%) este notable incremento, derivó de la aprobación en la Ley de Ingresos, de una tabla de factores adicionales a las cuotas por millar establecidas en la Ley de Hacienda Municipal

Modernización de la gestión pública en las administraciones municipales del Estado de México

M.	Recaudación mita def	Variación X
1989		
1990		3.9
1991		90.1
1992		525
1993		13.8
1994	17500	23.2

Si se compara el crecimiento del impuesto predial en la ciudad de Toluca durante el periodo 1989 a 1994, que fue del 33.4%, con relación a la media nacional (59%), se observará que el esfuerzo de incremento no ha sido suficiente

	Venable	Nacional	Toluca
crecimiento	edio anual de la	592%	336%
Recaudación	1989-1994		
Recaudación	ercS Ita 1994	\$5328	\$3270

Equidad fiscal.- Aunada a la baja recaudación, la aplicación del impuesto predial hasta 1997, tendió a ser cada vez más inequilativo debido a que multiplicaba las disparidades de la base gravable presente en el padrón, al actualizar el importe de este impuesto con un porcentaje adicional a lo pagado el año anterior y, prácticamente, por el mismo número de contribuyentes que venían pagando.

Carga fiscal.- **La carga fiscal en el municipio de Toluca, entendida como la proporción del impuesto predial respecto del ingreso de los contribuyentes, fue ligeramente mayor a la registrada en el ámbito estatal en 1994.**

Asimismo, se puede constatar que la carga fiscal se ha duplicado en el periodo comprendido entre 1988 y 1994 al pasar de 1.25 al millar a 2.54.

Coyuntura económica y finanzas ,nunicipales En 1994 se pronosticaba una evolución negativa del producto interno bruto En 1995 se esperaba una disminución considerable de los ingresos fiscales de la federación yen consecuencia del monto de participaciones federales a los estados y municipios. En este **escenario se sustentaba la estrategia para desarrollar el Programa** de Modernización Catastral. con el propósito de incrementar la eficacia tributaria en los impuestos asociados a la propiedad inmobiliaria, sin embargo, las condiciones económicas desafortunadamente inhibieron las expectativas Para el momento que se vive, se esperan condiciones económicos y presupuestales **más difíciles.**

Potencial de recaudación del impuesto- En 1994 se **estimaba** un total de 5 300 predios no catastrados que darían un importe cercano al millón de pesos y si se incluyeran las multas.. recargos y gastos de ejecución se estimaban cinco millones de pesos

¶4 de predios dal padrón actual (1)	Pago promedio por predio (\$) (2)	Predios no catastrados (3)	Potencial anual (6) (6)=(2)'(3)
60 7	50.00	3 218	160 900.00
165	12500	875	109 375.00
64	175.00	339	59325.00
34	225.00	180	4050000
24	27500	127	34925.00
2.1	35000	11	3885000
2.5	450 00	1 32	59 400 00
2.5	62500	1 32	82,50000
0.8	875.00	42	36 750.00
0.9	1 250.00	48	60,000.00
0 4	1 750.00	21	36 750.00
04	2250.00	21	4725000
02	275000	11	3025000
02	350000	11	38,50000
02	4500.00	11	49500.00
04	500000	21	105,00000
1000		5300	989,77500

Con respecto a los predios remisos, que son aquellos cuyas áreas de terreno y construcción son mayores a las declaradas, se estimaban en estas circunstancias 31,769 predios, con un potencial cercano a los seiscientos mil pesos.

PrMb 8ubd.cja a dw (1)	Pihroncla (10%) Pridlo (\$) 2	potencial anwl (\$) (3)M (1)*12
19,298	500	96,490.00
5248	12.50	65600.00
2,026	17.50	35 455.00
1,065	22.50	2396250
114	27.50	21285.00
682	35.00	23 870.00
794	45.00	35730.00
754	6250	47125.00
260	87.50	22750.00
294	125.00	36 750.00
157	17500	2747500
113	225.00	25 425.00
56	275.00	15,400.00
75	350.00	26250.00
48	450.00	21 800.00
125	500.00	62 500.00
31 769		587 667.50

Sumando la estimación de recaudación potencial adicional por predios no catastrados y la estimación potencial por predios remisos, se obtendría un incremento en la recaudación de 5.6 millones de pesos.

c) Gestión Catastral

Organización- En 1994 la gestión catastral en el Estado de México en el ámbito normativo y operativo, era responsabilidad exclusiva del gobierno estatal, a través del Instituto de Información e Investigación Geográfica, Estadística y Catastral del Estado de México (IIIGECM), instancia que contaba con 250 personas para atender un universo de 1.8 millones de predios, a través de 16

delegaciones regionales que atienden a los 122 municipios de la entidad.

De ahí que el problema planteado en ese tiempo, consistía en la imposibilidad de continuar con la operación catastral centralizada, agravada por la insuficiencia de recursos humanos para cumplir el conjunto de las tareas que esta función implica.

Padrón catastral.- Existían tres diferentes padrones de contribuyentes, el catastral, el celular y el fiscal, los cuales se caracterizaban por mantener inconsistencias de todo tipo, En 1994 el III GECOM junto con los Ayuntamientos implantó un procedimiento para complementar los datos del padrón fiscal y unificarlos: hasta la fecha este problema se mantiene en mayor o menor grado en la totalidad de los municipios

Problemática estructural.- El obstáculo preliminar para la gestión catastral estaba en la Ley de Catastro: la cual fue expedida por la Legislatura estatal en 1992 y no entró en operación en toda su existencia, lo que propició los siguientes problemas:

- La base para el cobro del impuesto predial dejó de ser el valor catastral y fue el impuesto anterior, el valor de operación e incluso el valor fiscal
- La actualización de la base del impuesto predial sólo ocurría en la transmisión de la propiedad.. lo que originó inequidad tributaria.
- El incremento generalizado en el impuesto y no en el valor catastral o fiscal originó desproporcionalidad en su cobro -
- Al disociar el impuesto predial de la tipología del predio, generó pérdida de integridad entre la base cartográfica y el registro alfanumérico de los predios

Operación Catastral.- Los actos que transforman la situación física del predio como son fusiones, fraccionamientos,

subdivisiones, relotificaciones, apertura de calles, cambios de nomenclatura, nuevas construcciones o demoliciones y cambios en los determinantes del valor del suelo, debían ser notificados a la autoridad catastral, sin embargo, en la práctica, ocurrió que existían actos que no se registraban ni en el IIIGCEM ni en el Ayuntamiento. Otros se registraron en los dos, pero no se representaron cartográficamente. Lo que propició que en 1994 no existiera correlación entre padrones, cartografías y la realidad.

Como se puede apreciar, la problemática catastral era de naturaleza estructural y tenía más de 10 años en su conformación como lo señaló Einstein: "Es imposible que los problemas se resuelvan en un tiempo menor a su generación".

2. Estrategia Diseñada

a) Programa de Modernización Catastral

El instrumento que propuso el Ayuntamiento de Toluca en 1995, para superar los retos que impone la solución de la problemática catastral, fue la necesidad de consolidar la información municipal particularmente la de tipo geográfico, como un elemento fundamental en el logro de sus objetivos. Esto es, que el municipio fuera el principal promotor de su desarrollo integral; al pasar de usuario pasivo de la información de su entorno, a generador, sistematizador, administrador y difusor de la información de su ámbito territorial, la herramienta para este fin sería el Sistema de Información Municipal de Base Geográfica (SIG).

La imagen objetivo que debería conducir la modernización del catastro municipal sería la implantación de dicho Sistema, cuya integración es una tarea de largo alcance que comprendió el desarrollo de tres subsistemas Catastro Fiscal, Catastro Multifinalitario y Catastro de redes.

En el subsistema de Catastro Fiscal se propuso actualizar padrones, estructurar los valores catastrales y proponer un marco jurídico congruente

El subsistema de Catastro Multifinanciero sería el regulador de los usos del suelo a nivel de predio y el ordenador ecológico de su entorno.

En el subsistema de Catastro de Redes se proponía la operación de las principales redes de servicios públicos a cargo del Ayuntamiento.

b) Sistema de Información Municipal de Base Geográfica

La estrategia de modernización catastral permitió el desarrollo e interconexión de bases de datos gráficas y alfanuméricas para la identificación y localización de objetos geográficos con sus atributos alfanuméricos en múltiples aplicaciones.

3. Resultados alcanzados

El Plan de Desarrollo de Toluca 1997-2000 estableció dos objetivos en materia de sistemas de información geográfica: el primero, relacionado con la ejecución del programa de modernización catastral y, el segundo, referente a incorporar el uso de los sistemas de información geográfica en la administración del territorio municipal

Los principales resultados alcanzados se describen a continuación brevemente

a) Proceso Catastral

Hasta 1997 el proceso catastral lo venía realizando el gobierno del Estado de México, con los problemas ya descritos, a

partir de enero del presente año (1998) los Ayuntamientos asumieron las funciones de asignación de clave catastral, levantamiento a cinta y de precisión. actualización de áreas homogéneas, bandas de valor y valores unitarios de suelo y construcción, actualización cartográfica, actualización del padrón catastral y expedición de certificaciones.

Funciones que en el caso del municipio de Toluca se realizan de manera automatizada en 49 kilómetros cuadrados y en forma manual en el resto del municipio. Conviene precisar este adelanto.

- La asignación de clave catastral se efectúa ubicando el predio en cartografía digital o en planos catastrales, posteriormente se hace la investigación de campo y se expide la certificación de manera automatizada La actualización del nuevo registro se realiza en cartografía digital, en planos catastrales y en el sistema de gestión catastral el cual contiene la información alfanumérica.
- La investigación catastral, los apeos y deslindes y los levantamientos topográficos, se efectúan en la forma convencional, con la variante de que el dibujo se hace en forma digital. actualizando en ese momento la cartografía y calculando automáticamente las superficies.
- De igual forma, el procedimiento de actualización de las áreas homogéneas y de las bandas de valor, que se realizó en el primer semestre del año, fue en cartografía digital conteniendo información referente a límites y claves de manzana de zona catastral de áreas homogéneas de bandas de valor. de sectores.. delegaciones y con la nomenclatura de calles.
- La actualización del registro alfanumérico al igual que en los 122 municipios. se efectúa en el sistema de gestión catastral.

Finalmente, las certificaciones catastrales son automatizadas destacando la certificación de planos. los cuales se expiden digitalmente

b) Procesa **de Planificación Municipal.**

Una de las primeras aplicaciones SIG en el municipio de Toluca, fue en el proceso de planificación, que inicio con el registro cartografico de la demanda popular y culmino con el Plan de Desarrollo Municipal 1997-2000. el cual contiene 42 planos digitalizados que diagnostican los aspectos demográficos, físicos, politicos y el estado que guardan los servicios públicos municipales que requieren de una expansión territorial.

e) Atlas *por delegaciones*

Una de las lineas de acción de la presente administración. se refiere a intensificar la participación ciudadana en la solución de sus problemas, de ahí que resulta prelatorio crear un sistema de información a nivel de delegaciones municipales. Con este propósito se logro construir una cartografía digital para cada una de las 26 delegaciones del municipio En ellas se contiene información referente a traza urbana, limites de la delegación. uso del suelo, geología, equipamiento urbano toponimia, destino de la tierra y la obra pública realizada y proyectada- Cada cartografia fue elaborada con la participación de los delegados municipales.

De igual forma se conformo la cartografía de los 89 sectores del municipios mismas que se encuentran en la etapa de validación por los presidentes de los consejos de participación ciudadana

d) *Dirección de Información Geográfica*

El 20 de febrero de 1998 fue autorizada por el H Ayuntamiento de Toluca la creación de la Dirección de

Información Geográfica, con la cual queda institucionalizado el Programa de Modernización Catastral.

Esta Dirección se integra por tres Departamentos: de Gestión Catastral, responsable de la atención a los particulares en la realización de sus trámites catastrales, de Investigación Catastral, con la función de realizar el trabajo de campo; y de Cartografía Digital encargado de mantener actualizada la representación gráfica de los predios e implantar los SIG's en las diferentes dependencias de la administración pública municipal.

e) Ley de Catastro y Reglamentación

Uno de los componentes del programa de modernización catastral de mayor relevancia es la Ley de Catastro, que entró en vigencia en el mes de enero del presente año; dicho ordenamiento establece el esquema de valuación de predios, delega funciones en materia catastral a los municipios, define las obligaciones de los poseedores o propietarios de predios; así como las sanciones en caso de incumplimiento.

Por su parte, el reglamento respectivo detalla y aclara las atribuciones que en lo general establece la Ley. Es importante señalar que ambos fueron el resultado de un extenso trabajo de participación de los propios Ayuntamientos.

f) Capacitación y Desarrollo

Seguramente uno de los resultados más notables del Programa de Modernización Catastral, se dio en el rubro de desarrollo de personal, ya que el programa inició su operación con estudiantes de licenciatura quienes realizaron la encuesta catastral, la mayoría de estas personas fueron capacitadas en todo el proceso. Ahora se cuenta con topógrafos, valuadores, estructu radares, digitalizadores, técnicos en informática y son

prácticamente los mismos empleados que entraron como personal eventual sin prestaciones ahora todos tienen plazas

g) Equipo y Sistemas de Cómputo

En todo sistema de información geográfica los componentes informáticos son pieza fundamental. El Ayuntamiento abandonó el esquema convencional de las estaciones de trabajo para los procesos cartográficos, optando por la utilización de computadoras personales en red. De esta forma fue posible contar con ocho equipos de cómputo, dos tabletas digitalizadoras, un *plotter* y periféricos de salida menores.

Por lo que corresponde al *software*, después de un proceso de licitación que incluyó una prueba en tiempo real de los diferentes programas, se eligió el *Micro Station Geographics de Bentley*.

h) Cartografía Catastral

El IIIGECM proporcionó al Ayuntamiento de Toluca planos catastrales en papel y con actualizaciones manuales, mismos que fueron automatizados. El Ayuntamiento de Toluca cuenta con 360 kmx, que es la superficie total de la zona de interés catastral, en cartografía digital a nivel de manzana.

Además se cuenta con 49 km² de cartografía catastral a nivel de predio y con un conjunto de planos temáticos que tienen desde los límites municipales, hasta la estadística delictiva del municipio.

i) Módulos de atención al pública

Existen siete oficinas ubicadas en las delegaciones más importantes del municipio y en la cabecera municipal, en donde se atienden a las personas en materia catastral, una de ellas con procesos automatizados y las otras 6 con procesos manuales, todas con funciones de gabinete y campo.

j) Padrón Catastral

En 1994 se contaba con 105,681 predios en el padrón catastral, ahora se tienen 133,234 predios, lo que significó un aumento de 27,533.

Otro de los logros relevantes de este programa.. es que se tienen 78000 predios asociados a una cartografía digital, lo que significa que se conoce la superficie real del predio y de su construcción en el 70% de los predios del municipio y se ha iniciado el proceso de corrección del valor catastral y cobro de diferencias El valor catastral de todos los predios de Toluca, que a finales de 1997 era de 25,072 millones, ahora es de 35,171 millones de pesos, 40% de incremento en números relativos

k) Incremento en la Recaudación

Se comentó que en 1994 se recaudaron 17 millones por impuesto predial; al mes de agosto de este año se han recaudado 37 millones de pesos, lo que significa un incremento del 117%, se estima cerrar el año con una recaudación de casi 43 millones de pesos; con lo cual, el impuesto predial significará el 57%

l) SIGA-TOLUCA

El Sistema de Información Geográfica para la Administración del municipio de Toluca, ha logrado generar cartografía para alumbrado público, parques y jardines, protección civil, control del patrimonio inmobiliario municipal, límites municipales y políticos, recolección de basura, demanda popular, obras públicas, distritos electorales, uso del suelo, nomenclatura, sentidos de circulación, delegaciones, sectores, infraestructura, módulos de vigilancia y estadística delictiva.

Además se encuentran en proceso de implantación los siguientes sistema de información geográfica. Agua y

Saneario, **Desarrollo** Urbano Protección Civil Seguridad Pública. Demanda Popular, Alumbrado y Limpia.

En ellos se cuenta con el equipo y programas de computo, personal capacitado y se están creando las bases de datos respectivas

4. Obstáculos enfrentados

I Oposición al cambio

A cuatro años de iniciado el Programa de Modernización Catastral todavía existen personas que piensan que las cosas se deben seguir haciendo sin cartografía digital. Afortunadamente cada día son menos los que razonan de esta forma y más los que están utilizando sistemas de información geográfica. sin lugar a dudas las unidades administrativas del municipio que inicien el nuevo siglo, por lo menos tendrán un SIG en operación

II Conceptualización

Finalmente, otro de los obstáculos y tal vez el mayor, sea la comprensión total del Programa por parte de los involucrados, ya que una mayoría supone que es un método automatizado para hacer cartografía, lo cual es una idea muy pobre del programa: otros piensan que es un proceso de alta tecnología para incrementar la recaudación, unos y otros, le hacen darlo al programa porque lo limitan y frenan sus verdaderos alcances

Por ello, es indispensable comprender que el Programa de Modernización Catastral es un sistema de información geográfica, cuyos componentes son personas, equipos programas, aplicaciones, realidades físicas que entran en un proceso de conversión, conformado por múltiples procedimientos y que sus productos son mejoras sustantivas en la prestación de los servicios

públicos, disminución en sus costos y aumento en la capacidad de respuesta

5. Prospectiva en materia catastral

El Ayuntamiento de Toluca en materia catastral tiene programado ampliar la cartografía a nivel de predio a 118 km', recuperar los planos catastrales en papel mediante su digitalización en 212 km², incrementar la base contributiva en 3,000 predios más, aumentar el valor catastral de 15 ,000 predios remisos y alcanzar la meta anual de 136 mil predios registrados.

En materia de SIGA-TOLUCA; se tendrán en operación seis nuevos sistemas, los que vendrán a mejorar la prestación de los servicios públicos, prácticamente todas las dependencias del municipio contarán en el mediano plazo con algún tipo de cartografía digital.

La ciudadanía podrá aprovechar la información cartográfica y hemerográfica; además será beneficiada por la ágil respuesta de la autoridad municipal en trámites de licencias de construcción, uso de suelo, número oficial, alineamientos, certificaciones, apeos y deslindes, actualizaciones a sus predios, pago de sus tributos, demandas ciudadanas y se incrementará el número de módulos para la atención al público. En materia catastral y tributaria, el proceso disminuirá tiempo, traslados, disgustos e injusticias que afectan a los usuarios, siendo ésta finalmente la principal expectativa

V. MODERNIZACION DEL SISTEMA DE RECAUDACION FISCAL EN EL MUNICIPIO DE TLALNEPANTLA

Fernando Enrique Zambrano Suárez

Antes de comentar la experiencia de modernización que en materia de recaudación fiscal ha puesto en práctica la tesorería municipal de Tlalnepantla, es necesario hacer referencia a las bases legales en que se sustenta esta función

En primer término, el concepto de recaudar implica reunir cierta cantidad de dinero, de ahí que se conciba como el conjunto de políticas y procedimientos que coadyuvan al logro oportuno de la percepción tributaria.

La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos en su artículo 115 fracción IV establece. Los municipios administrarán libremente su hacienda. la cual se formará de los rendimientos de los bienes que les pertenezcan, así como de las contribuciones y otros ingresos que las legislaturas establezcan a su favor. Este concepto es retomado en el artículo 125 de la Constitución Política del Estado Libre y Soberano de México.

Asimismo, el último párrafo de la fracción IV del artículo 115 de la Constitución federal señala. Las legislaturas de los estados aprobarán las leyes de ingresos de los Ayuntamientos".

Dicha facultad se encuentra también considerada en el artículo 61 fracción XXXI de la Constitución de la entidad, en el que se establece

Subtesorero de Ingresos del municipio de Tlalnepantla

Art. 61 'Son facultades y obligaciones de la Legislatura.

XXXI. Expedir la Ley de Ingresos de los municipios , cuya iniciativa será turnada por el Ejecutivo del Estado.

En esta ley se establecen los conceptos por los cuales la tesorería municipal podrá recaudar.

Asimismo, una herramienta imprescindible para aplicar la función de recaudación es la Ley de Hacienda Municipal, ya que este ordenamiento establece los elementos de los diferentes tributos como lo es el objeto, sujeto, base, tasa o tarifa y período de pago.

Otros ordenamientos fiscales utilizados son: Ley de Aportaciones de Mejoras, Ley de Catastro, ley de Coordinación Fiscal, Código Fiscal Municipal y Código de Procedimientos Administrativos, todos del Estado de México.

En esta función, la tesorería es el órgano encargado de la recaudación de los ingresos municipales y responsable de realizar las erogaciones que haga el Ayuntamiento (artículo 93 de la Ley Orgánica Municipal del Estado de México).

Las atribuciones del tesorero municipal se establecen en el artículo 95 fracción II de la citada ley, entre las que se encuentran: Determinar, liquidar, recaudar, fiscalizar y administrar las contribuciones en los términos de los ordenamientos jurídicos aplicables y, en su caso, aplicar el procedimiento administrativo de ejecución en términos de las disposiciones establecidas al respecto.

1. Identificación del problema

La modernización del Sistema de Recaudación Fiscal implicó, en primer lugar, identificar la política fiscal de la presente administración de Tlalnepantla, la cual en materia de ingresos, se orienta a ampliar el padrón de contribuyentes y regularizar la situación de éstos y.. en materia de egresos. busca eficientar al máximo el gasto público

La identificación de estos aspectos han permitido a la autoridad municipal establecer programas precisos y a corto plazo para cumplir las metas formuladas en esta materia, por ello, se ha incurrido en el estudio y diseño de estrategias para atender los siguientes aspectos.

- Definir con claridad los procedimientos de recaudación en cada tributo,
- Aplicar programas para facilitar el cumplimiento de obligaciones fiscales..
- Disminuir tiempo que emplea el contribuyente en el pago de sus impuestos,
- Coordinarse con las diversas áreas de la administración municipal, y
- Capacitar al personal para orientar y atender amablemente al contribuyente.

Lo anterior implicó desarrollar acciones orientadas a la guarda y custodia de los ingresos, identificar las fuentes de recaudación. conocer la problemática de cada grupo social debidamente integrado, implementar medidas para ampliar el padrón de contribuyentes, detectar en los casos que proceda la aplicación del procedimiento administrativo de ejecución contar con el número de cajas suficientes para el cobro de tributos, así como con

Modernización de la gestión pública en las administraciones municipales del Estado de Meico

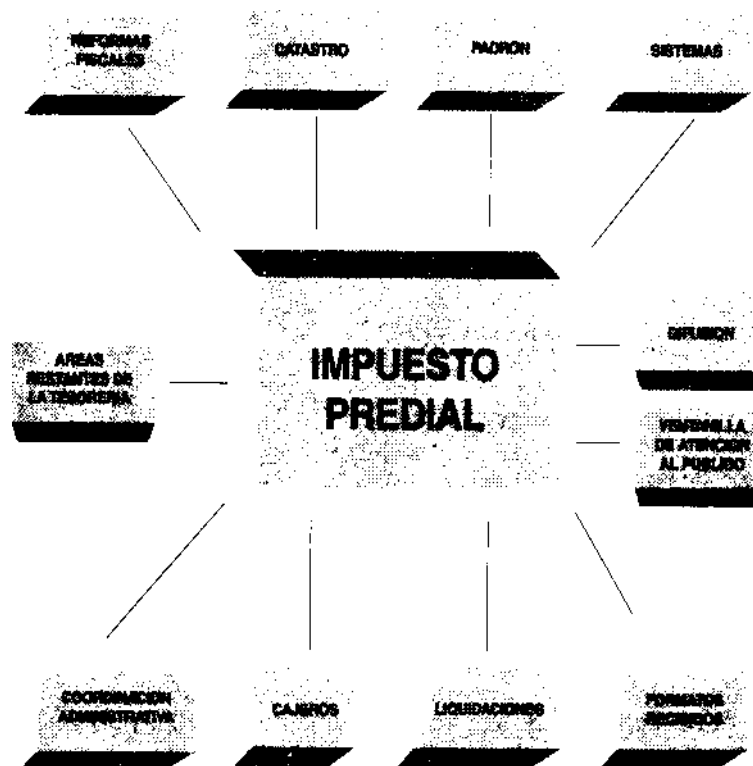
instalaciones funcionales y agradables: desarrollar sistemas informáticos para modernizar la recaudación, entre otros

Al igual que la tesorería, todas las áreas administrativas que generan ingresos a la arca municipal han sido concientizadas sobre la función de recaudación, con el propósito de que la política empleada evite, en la medida de lo posible, que el contribuyente cautivo se sienta hostigado o perseguido por políticas de recaudación fuera del esquema jurídico municipal, demostrando lo que la propia Constitución federal establece es obligación de todo ciudadano contribuir al gasto público

2. ESTRATEGIA **DISEÑADA**

A manera de ejemplo, se presenta el impuesto predial, situación que se analizó y hasta la fecha se sigue dando en todos y cada uno de los conceptos a recaudar.

En razón de las reformas fiscales que **entraron en** vigor en 1998 y que modificaron **el sistema de** recaudación, es importante mostrar el siguiente esquema con los rubros **de trabajo que se** tuvieron que considerar:



3. Unidades administrativas participantes

en tesorería

- Coordinación de Catastro
- Coordinación de Sistemas
- Coordinación Administrativa
- Subtesorería de Ingresos

otras creas

Dirección de Comunicación Social

4. - Principales **tareas** realizadas

Aspecto Administrativo

Se realizaron modificaciones al formato denominado "Manifestación del Valor Catastral", a fin de responder a la normatividad establecida en la materia y facilitar al contribuyente su requisitación y el desahogo del trámite. Esta actividad estuvo a cargo del área de catastro.

Se prepararon textos, colocaron mantas, distribuyeron trípticos y transmitieron boletines de prensa para informar al ciudadano sobre las facilidades que el Ayuntamiento otorgó en la atención de la demanda ciudadana para el pago de sus impuestos. En la ejecución de esta tarea se celebraron reuniones con organizaciones empresariales, asociación de colonos y consejos de participación ciudadana.

Se ampliaron **los horarios** y días de atención **al público usuario, para darle** mayor oportunidad de cumplir con **sus obligaciones**

tributarias. Asimismo, se incrementó el número de cajas recaudadoras las cuales fueron colocadas en forma estratégica en la geografía municipal

Se actualizó el sistema informático de recaudación y se incluyeron los campos para las superficies de terreno y construcción, tarifa porcentaje de descuento por pronto pago, subsidios para jubilados y pensionados y no cobro de recargos de enero a junio Asimismo, se modificó la leyenda de recibos del valor fiscal a valor catastral y se incluyó al recibo oficial el dato sobre los años de antigüedad de la construcción manifestada

Aspecto **Normativo**

Se organizaron mesas de trabajo para el estudio y aplicación de las reformas fiscales expedidas, en las cuales además se incluyeron beneficios extras para jubilados y pensionados.

Se elaboró el Manual de Recaudación para dar mayor precisión y entendimiento **a las tareas** inherentes a la función de recaudar, evitando así discrecionalidad de los servidores públicos y sobre todo confusión y molestias a los contribuyentes.

Aspecto **Actitudinal**

Este rubro se enfocó básicamente a procesos de capacitación de los servidores públicos involucrados directamente en el sistema de recaudación fiscal, por lo que se impartieron cursos a personal de ventanilla en las áreas de tesorería, a liquidadores, a personal que atiende al público para el llenado de la manifestación y a encargados de módulos de información, no sólo para eficientar la realización de su trabajo sino sobre todo para impulsar la formación de una cultura de modernización administrativa.

En infraestructura

Para el funcionamiento del sistema de recaudación, fue necesario, a parte de fortalecer y efficientar la utilización de los bienes inmuebles, ampliar la difusión, motivar al personal disponible, instalar carpas en la plaza cívica, equipo de cómputo, mesas, sillas y papelería para facilitar la realización del trámite. Asimismo, se instalaron cajas de cobro especiales para jubilados y pensionados.

5.- Principales obstáculos enfrentados

Son tres los principales problemas que se presentaron

- a) Tiempo excesivo empleado por el contribuyente para el llenado de formatos de manifestación,
- b) Incremento del valor catastral en relación al valor fiscal del inmueble.
- c) Incremento del impuesto predial en algunos casos.

Alternativas que permitieron resolverlo

Estos tres problemas se resolvieron con atención personal al contribuyente para explicarles las razones del monto de su pago, mostrándole las publicaciones oficiales; calculando con ellos el impuesto; en los casos que existía duda en cuanto a las superficies de terreno y construcción, se solicitó a Catastro realizar visitas para rectificar las superficies. Se proporcionó orientación de las alternativas que tienen el contribuyente para realizar su pago, el cual puede ser en forma bimestral o en los casos de adeudos de ejercicios anteriores, mediante convenios para el pago en parcialidades.

Asimismo, para los contribuyentes que se identificaban como jubilados o pensionados se les informó que el Cabildo aprobó reducir el monto a pagar en 30% mediante subsidio. lo cual es adicional a la bonificación por pago anual anticipado, establecida en la Ley de Ingresos de los municipios para 1998 que fue del 10%, 8% y 6% en los meses de enero, febrero y marzo respectivamente.

Únicamente se presentaron 17 casos de inconformidad ante el Tribunal de lo Contencioso Administrativo

6. - Principales resultados y beneficios logrados

Para las usuarios del trámite o servicio

Se busco que los contribuyentes recibieran una atención personalizada, indicándoles desde su llegada los pasos a seguir en los trámites que deberían de realizar. lo cual implicó no sólo emplear el personal del área de la Subtesorería de Ingresos, además se requirió apoyo de todos y cada uno de los integrantes de las diferentes áreas que conforman la tesorería municipal.

Otro aspecto **que se buscó fue que el contribuyente ocupara el menor tiempo posible para efectuar su pago del impuesto predial**

En el mes de enero de 1998 se atendieron 61 664 contribuyentes en 24 días, ya que se abrió la tesorería de lunes a viernes desde las 700 hrs. hasta las 18.00 hrs los días sábado hasta las 13.00 hrs.

El promedio diario de contribuyentes fue de 2.569 que se traduce en una atención de 233 personas por hora y 4 por minuto.

En ese primer mes se atendió el 44% del padrón **total que es de aproximadamente** 140,000 contribuyentes.

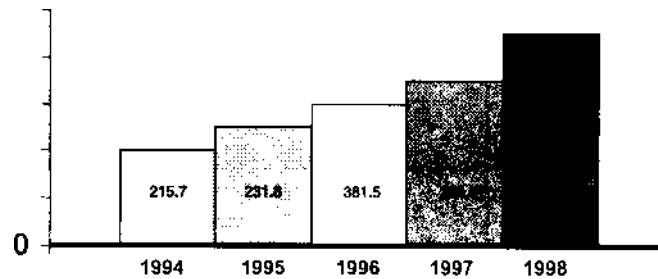
Modernización de la gestión pública en las administraciones municipales del Estado de Meaico

Para la administración pública municipal

En los tres primeros meses del año se presenta la recaudación más fuerte en materia de impuesto predial, la tesorería municipal recaudó por este concepto 56.4 millones de pesos, cifra que es superior en 9.3 millones en comparación con la recaudación de 1997, esto quiere decir que la administración municipal contó con 20% más de recursos en esta fecha y por ese concepto.

Producto de la política fiscal mencionada, los ingresos municipales se han visto incrementados significativamente de la manera que a continuación se muestra.

INGRESOS (cifra en millones de pesos)



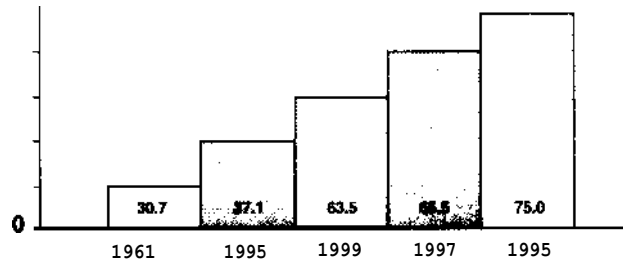
A OS	INCREMENTO
94 vs 95	75%
95 vs 96	646%
96vs97	34%
97 es 98	33.1 % Estimado

Los tributos más importantes en la recaudación son el impuesto predial, sobre traslación de dominio y radicación

Una consideración importante que hacer, es que el impuesto predial como principal fuente de recaudacion municipal no sufrió incremento en su tasa para 1997: es decir, se cobró a los cohtribuyentes el mismo impuesto que pagaron en el ejercicio inmediato anterior. a diferencia de 1998 en que la legislación sufrió cambios importantes.

El comportamiento **de este impuesto** en los últimos años fue el siguiente:

**IMPUESTO PREDIAL
(Millones de pesos)**



OS	INCREMENTO
94 vs 95	20.8 %
95 vs 96	112%
96vs97	3.1 %
97vs98	14.5%

Es necesario hacer mención que un aspecto que afecta la recaudación en este momento es la falta de liquidez, reflejo de la situación económica de nuestro país y que últimamente se ha visto repercutida con mayor intensidad y frecuencia por diferentes crisis financieras en el mundo, (efecto Dragón, Vodka, Samba), por lo que es un reto para el área de ingresos de cualquier municipio incrementar las cifras de recaudación.

El otro beneficio que consideramos muy importante para la administración municipal fue el actualizar el padrón catastral.

7. - Prospectiva para elevar la calidad del servicio

La tesorería municipal ha diseñado algunas medidas preventivas que permitirán al contribuyente hacer su trámite de una **manera ágil** y con las menores molestias, ya que la Ley de Catastro prevé el manifestar por escrito año con año ante la autoridad municipal su propiedad inmobiliaria, esto en razón de **actualizar todas** aquellas modificaciones que pudiesen presentarse en materia catastral.

Actualmente se tiene personal en las oficinas del Organismo de Agua, recordando a los ciudadanos de la obligación arriba citada y, con el propósito de ofrecer un servicio ágil se solicita presenten fotocopia de su manifestación para su refrendo a partir de enero de 1999; por otro lado, se han eficientado los programas de recaudación con lo se tendrán mayores posibilidades de mejorar los tiempos de respuesta en la atención al contribuyente, **también se está** rehabilitando y adquiriendo equipo de apoyo para el mismo fin

Un factor determinante para obtener el éxito deseado en la implantación de cualquier política encaminada a modernizar el sistema de recaudación, es el personal con el que cuenta la tesorería municipal

Finalmente, el proceso de simplificación administrativa para mejorar la recaudación, requiere la coordinación de la instancia estatal y municipal, principalmente en la determinación de los diversos tributos a cobrar, así como la calidad y la definición de atribuciones municipales y estatales en los casos en que se celebran convenios de asunción, coordinación, colaboración o transferencia de funciones como se han dado en Tlalnepantla en materia de seguridad pública, protección civil, ecología, desarrollo urbano y catastro, en las que se **delega a favor de la autoridad municipal la facultad** sancionadora.

Asimismo, el proceso de simplificación implica la coordinación y participación de otras áreas de la administración municipal, sin las cuales es muy difícil tener el éxito deseado

Todos los aspectos aquí mencionados llevan a la conclusión de que aún cuando se avanza de manera significativa en la recaudación municipal, debe existir plena y absoluta colaboración entre las instancias estatales y municipales, así como entre las dependencias municipales relacionadas con la materia de ingresos

VI. SISTEMA ESTATAL DE QUEJAS Y DENUNCIAS

David Aguilar Rodríguez

1. Diagnóstico situacional

Antes de la puesta en marcha del actual Sistema Estatal de Quejas y Denuncias no se contaba con un registro eficiente, sistemático, integral y coordinado acerca de la atención de las quejas y denuncias presentadas por el público usuario. con motivo del incumplimiento de las obligaciones de los servidores públicos.

Además de la falta de registros y mecanismos de control y seguimiento automatizado de las quejas y denuncias, que fue identificado como el principal problema, se detectaron otros más, entre los cuales destacaron.

- 1 Insuficiente infraestructura carencia de equipo de cómputo y software en la operación del sistema automatizado, así como de líneas telefónicas para la atención ágil y oportuna a la ciudadanía y de una red efectiva de buzones para captar quejas y sugerencias
2. Escasos mecanismos de difusión del sistema de quejas y denuncias, no obstante que con anterioridad se habían puesto en marcha diversas campañas, éstas no habían logrado un impacto significativo entre el público usuario.
- 3 Falta de normatividad específica (elaboración del reglamento y manual) en la cual se precisara en forma clara y sencilla el procedimiento de atención de las quejas y denuncias del público usuario.

Jefe del Departamento de Quejas y Denuncias de la Secretaría de la Contraloría del Estado de México.

- 4 Inadecuada coordinación y comunicación interinstitucional, ya que antes de la operación del sistema existían áreas que atendían las quejas o denuncias con criterios múltiples y diversidad en los tiempos de duración del procedimiento de la queja o denuncia.
5. Falta de credibilidad ciudadana en la presentación de quejas y denuncias, en buena medida por la escasa información del público usuario para que supiera con certeza a donde acudir a presentar su queja o denuncia, así como desconfianza al no recibir una respuesta oportuna y expedita por parte de la autoridad.
- 6 Limitado uso de los espacios de participación ciudadana, ya que la ciudadanía al estar desinformada sobre esta prerrogativa no podía ejercer su derecho de denunciar los actos irregulares en la conducta de servidores públicos y, por lo tanto, no se conocía su apreciación sobre la calidad de los trámites y servicios y se inhibía el desarrollo de alternativas para mejorar su funcionamiento.

2.- Estrategia diseñada

Con el objeto de enfrentar la problemática detectada fue necesario diseñar una estrategia que permitiera resolver las deficiencias existentes. Dicha estrategia estuvo orientada bajo una premisa fundamental, cuya idea en esencia, se sustentó en un cambio de concepción acerca de las quejas y denuncias; es decir, se dejó al margen la idea tradicional y negativa de concebirlas como el lado oscuro de la administración, algo que debería ocultarse, un asunto al que no había que darle importancia pues constituía una carga pesada para la administración pública. El Sistema Estatal de Quejas y Denuncias coincide con la queja o denuncia, en su parte positiva, como un insumo de información valioso a través del cual la administración pública puede evaluar y mejorar sus procesos de gestión y el desempeño de los servidores públicos, a fin de elevar la

calidad de los trámites y servicios brindados a la ciudadanía y mejorar sustancialmente la atención a sus usuarios,

a) Líneas de trabajo

La estrategia antes descrita, se puso en marcha, y para ello resultó imperativo delimitar diversas líneas de trabajo que cumplieran con este propósito, entre las cuales destacaron.

1. Elaboración de un diagnóstico sobre la problemática existente,
2. Clarificación del proceso de atención de las quejas y denuncias,
3. Determinación de la obligatoriedad de las unidades administrativas en el Sistema Estatal de Quejas y Denuncias,
4. Contribución al mejoramiento de los trámites y servicios,
5. Establecimiento del Sistema de Quejas y Denuncias a cargo de la Secretaría de la Contraloría (SECOGEM)_

b) Unidades administrativas participantes

Evidentemente, dentro de la estrategia diseñada, parte sustantiva fue identificar aquellas dependencias públicas que participarían en la conformación y posterior operación del Sistema Estatal de Quejas. Así se identificaron las siguientes áreas o unidades administrativas participantes: Secretaría de la Contraloría, dependencias del Poder Ejecutivo y organismos auxiliares y fideicomisos.

Cabe señalar que estas dependencias y organismos auxiliares involucran directamente en la operación **del Sistema a unidades administrativas** bajo su adscripción.

Por la Secretaría de la Contraloría: Dirección General de Responsabilidades y Situación Patrimonial (Dirección de Responsabilidades, Subdirección de Procedimientos Administrativos Disciplinarios y Departamento de Quejas y Denuncias), Unidad de Informática, Coordinación de Control de Gestión y las 7 Delegaciones Regionales.

Por las Dependencias del Poder Ejecutivo: las Contralorías Internas y las áreas de servicios

Por los Organismos Auxiliares y Fideicomisos Contralorías Internas y las áreas de servicios.

Las principales responsabilidades de las unidades administrativas involucradas en la operación del Sistema son:

- *Dirección General de Responsabilidades y Situación Patrimonial.*- Informar al Secretario de la Contraloría acerca de los resultados de la evaluación del Sistema Estatal de Quejas y Denuncias, requerir el seguimiento oportuno de las quejas y denuncias a las contralorías internas y delegaciones regionales; dar seguimiento a las quejas y denuncias que sean remitidas por la Secretaría de la Contraloría y Desarrollo Administrativo (SECODAM), excepto en los casos de los Ayuntamientos en que procede únicamente acordar su archivo por incompetencia
- *Dirección de Responsabilidades.*- Definir y aprobar cursos de acción para tramitar y/o resolver las quejas y denuncias del público y conocer los resultados de la operación del Sistema Estatal de Quejas y Denuncias.
- *Departamento de Quejas y Denuncias.*- Atender la presentación de las quejas y denuncias directa, telefónica o por otros medios que sirvan a dicho propósito, recibir y canalizar las quejas y denuncias de los usuarios para su trámite y/o resolución al

órgano de control que corresponda planear programar y ejecutar todas aquellas acciones tendentes a la sistematización de las quejas o denuncias

- *Unidad de Informatica.-* Vigilar y proporcionar el mantenimiento necesario al sistema automatizado de quejas y denuncias y ofrecer el soporte técnico e informático requerido para el sistema automatizado de quejas y denuncias
- *Delegaciones Regionales-* Recibir las quejas y denuncias que presente la ciudadanía en contra de actos u omisiones en que incurran los servidores públicos, remitiéndolas. en su caso, al área correspondiente, turnar las quejas y denuncias, cuando sea el caso, a la Contraloría Interna correspondiente para su oportuna atención, dar seguimiento a las quejas y denuncias atendidas por los municipios e informar a la Dirección General de Responsabilidades y Situación Patrimonial sobre el estado que guardan.
- *Contralorías Internas-* Recibir las quejas y denuncias de la ciudadanía en contra de actos u omisiones en que incurran los servidores públicos: dar a conocer permanentemente a la Dirección General de Responsabilidades y Situación Patrimonial el estado de trámite y/o resolución en que se encuentren las quejas y denuncias y turnar las quejas que no sean de la competencia del órgano de control a la Contraloría Interna competente.

c) Tiempo y recursos empleados

Resulta importante aclarar que no es la intención reconstruir aquí totalmente el proceso histórico para la conformación del Sistema. por lo que solo que se ha considerado conveniente apuntar las fechas que constituyen puntos relevantes en dicho propósito La primera de ellas se ubica en agosto de 1997, fecha en que la Coordinación de Control de Gestión presenta los resultados de un diagnóstico elaborado en los primeros días del mismo mes.. en

Modernización de la gestión pública en las administraciones municipales del Estado de México

el cual se observa la necesidad de promover un subsistema de quejas y denuncias.

Posteriormente, en enero de 1998 la Coordinación del Programa General de Simplificación Administrativa, elabora un segundo diagnóstico, y diseña un proyecto y la estrategia para impulsar la creación del Sistema Estatal de Quejas y Denuncias.

Finalmente, en marzo de 1998 adquiere forma y se concreta el proyecto anterior, ya que el día 5 de marzo del presente año se publica en la Gaceta del Gobierno el acuerdo por el que se establece el Sistema Estatal de Quejas y Denuncias.

d) Requerimientos administrativos

Como en todo proyecto organizacional, existen actividades y requerimientos de recursos de diverso tipo que es necesario cubrir para alcanzar los objetivos propuestos. Para la creación del Sistema se identificaron los siguientes:

- a) Designación de personal responsable de la atención de quejas y denuncias.
- b) Campaña de difusión dirigida a la ciudadanía y servidores públicos,
- c) Gestión para la adquisición de equipos de cómputo y comunicación.
- d) Ejecución del programa de capacitación para los responsables de operar el sistema automatizado.
- e) Impresión y distribución del Manual de Operación del Sistema de Quejas y Denuncias.

e) Recursos Humanos

Actualmente la operación del Sistema es coordinado por el Departamento de Quejas y Denuncias. mismo que opera con un titular, una secretaria dos abogados y un técnico en sistemas

En cuanto a los recursos materiales y de infraestructura, el Departamento cuenta con una línea telefónica lada sin costo y directa en la ciudad de Toluca; (01 800 711-5875) asimismo, dispone de dos equipos de cómputo que se encuentran conectados a la red que opera en la Secretaría de la Contraloría, contando con el *software* para su operación. En los equipos de cómputo se tiene acceso al Sistema creado para la captura, control y seguimiento de las quejas y denuncias.

3.- Principales tareas realizadas

Aspecto Administrativo-

Las principales tareas realizadas se relacionan con la delimitación de tiempos en el procedimiento de atención de las quejas y denuncias. Con anterioridad no existía una norma específica que indicara el tiempo máximo para atender o resolver una queja o denuncia, sin embargo actualmente se han agilizado los procedimientos administrativos.. toda vez que el Manual de Operación del Sistema señala puntualmente que los trámites del procedimiento de queja no deberán exceder de 30 días naturales. Esto significa que todos los trámites o diligencias que se requieren realizar en el procedimiento de queja, tales como recepción y radicación, ratificación y diligencias para mejor proveer. así como la correspondiente resolución no deberán exceder del plazo antes señalado

Aspecto normativo

En este aspecto destaca la publicación del Manual de Operación del Sistema Estatal de Quejas y Denuncias en la Gaceta *del Gobierno* el 20 de marzo de 1998, en el cual se establecen los mecanismos y lineamientos del procedimiento de queja o denuncia, las políticas de operación y el marco de referencia para las unidades administrativas.

Aspecto actitudinal

En el marco de las principales tareas realizadas no se debe omitir aquellas encaminadas a modificar los aspectos actitudinales de los servidores públicos, para ello se diseñó e implementó la campaña de difusión denominada ¡ **con todo derecho!** .

Dicha campaña ha tenido como principales medios de difusión carteles y dípticos. los cuales mediante un lenguaje claro y sencillo proporcionan información al público, a la par que se pretende concientizarlo para que haga valer sus derechos Asimismo, se indican las actitudes y conductas de los servidores públicos que pueden ser motivo de alguna queja o denuncia. De igual forma, en dichos espacios de difusión se incluyen los teléfonos y el domicilio de las instancias públicas en donde se pueden presentar quejas y denuncias.

Aspecto de infraestructura

El manual de operación señala una serie de responsabilidades para las unidades administrativas participantes, destacando aquellas encaminadas a mejorar la imagen institucional en las áreas de servicios. Entre dichas responsabilidades destacan:

- a) Toda oficina **orientada a proporcionar atención al público, deberá contar con un módulo de información ubicado estratégicamente en un lugar visible y funcional.**

- b) Toda oficina de atención al público deberá tener señalamientos de ubicación que conduzcan en forma clara y rápida al usuario del trámite-servicio
- e) Con el fin de integrar la infraestructura y el equipo para captar las quejas y denuncias, el día 30 de marzo del presente año, la Secretaría de Administración transfirió la red de 152 servibuzones a la Secretaría de la Contraloría

4.- Principales obstáculos enfrentados

Una vez que fue puesto en operación el actual Sistema se detectó que el principal obstáculo a enfrentar se relacionaba con la escasa credibilidad ciudadana en la prestación de quejas y denuncias, situación que encontraba sus causas en el incumplimiento en las obligaciones de los servidores públicos, falta de una cultura de participación ciudadana, insuficiente difusión al público, así como la inexistencia de una cultura orientada hacia la calidad y eficiencia entre los servidores públicos

Ante este obstáculo se consideró conveniente implementar algunas alternativas encaminadas a darle solución. Para ello se decidieron instrumentar las siguientes acciones:

- Difusión ampliamente el Sistema Estatal de Quejas y Denuncias
- Atención ágil y expedita de las quejas y denuncias.
- Información al quejoso en todas las etapas del procedimiento de queja.
- Cursos de capacitación para los servidores públicos.
- Difusión del código de conducta entre los servidores públicos

5.- Principales resultados y beneficios

No obstante que el Sistema Estatal de Quejas y Denuncias, tiene escasos ocho meses de haber entrado en operación, éste ya ha dado sus primeros resultados. De hecho podemos decir que el primer reporte de cifras automatizadas e indicadores vía sistema, se obtuvo al cumplirse los primeros seis meses del año en curso, es decir, tres meses después de haber entrado en operación el Sistema se encontraba en una etapa importante de consolidación.

Entre los principales resultados y beneficios obtenidos, podemos señalarlos **siguientes**'.

Para el público usuario

- Mejores servicios y atención en las dependencias públicas.
- Atención y respuesta ágil a las quejas presentadas.
- Disposición de espacios de participación ciudadana.
- Ciudadanos más informados para que adquieran conciencia sobre sus derechos.

Para la Administración Pública

- Homologación de los procedimientos de atención de las quejas
- Mejoramiento de la atención a la ciudadanía.
- Delimitación de las responsabilidades administrativas en el sistema de quejas.
- Mejoramiento de la credibilidad ciudadana en las instituciones públicas.
- Disposición oportuna de información para la toma de decisiones.

6.- Prospectiva para elevar la calidad del servicio

En el futuro inmediato, será necesario realizar una serie de actividades y tareas encaminadas a elevar la utilidad del sistema, tales como

- Incorporar el uso de tecnología en los medios y mecanismos de captación de las quejas y denuncias.
- Avanzar en programas y estrategias con enfoques de calidad total en la atención del público usuario
- Capacitar permanentemente a los servidores públicos.
- Intensificar y mejorar continuamente las campañas de difusión al público

7.- Posible aplicación y adaptación del sistema al ámbito municipal

Se puede concluir esta breve exposición de la experiencia del Sistema Estatal de Quejas y Denuncias, realizando un cuestionamiento ¿Resultaría factible adaptar dicho sistema al ámbito municipal?. La respuesta a juicio nuestro es afirmativa. y está se sustenta en un hecho muy concreto que tiene que ver con la existencia en los 122 Ayuntamientos de unidades administrativas relacionadas con las actividades de control, situación que contrasta con el hecho de que en el año de 1993 sólo en 34 Ayuntamientos (28%) existían Contralorías Municipales. Lo anterior representa sin duda un avance significativo que bien podría constituir un punto de partida importante para que en las administraciones municipales se diseñe la estrategia para impulsar la creación de un Sistema Municipal de Quejas y Denuncias como una expresión abierta, transparente y eficaz por medio de la cual, el público usuario pueda ejercer con facilidad sus derechos y contribuir a través de su participación a evaluar y monitorear de la calidad en la actividad gubernamental de los Ayuntamientos.

Se tienen noticias e información de que en algunos municipios urbanos particularmente de la zona metropolitana vienen operando programas de atención ciudadana o sistemas de información tendientes a proporcionar orientación al público usuario, los cuales bien podrían sumarse para complementar las áreas de las contralorías y así concretar los trabajos tendientes a conformar eficientes Sistemas Municipales de Quejas y Denuncias.

En este sentido, resulta imperativo ampliar los espacios de información y participación de la ciudadanía y por supuesto diseñar **estrategias** amplias de difusión que logren generar confianza del público usuario respecto a las actividades de gobierno.

Finalmente, es necesario conocer las bondades de contar con un Sistema Municipal de Quejas y Denuncias en un contexto en el que las evaluaciones cerradas y excluyentes por parte del poder público no tienen ya cabida en sociedades abiertas y participativas como la actual, de ahí que los gobiernos municipales deban transformar la vieja idea que concebía a la información como fuente de poder y entenderla como un insumo necesario para ejercer racionalmente la función pública, pero sobre todo como un medio para acercarse a la ciudadanía y recibir de ésta la opinión más certera sobre la forma en que se prestan los servicios y atienden los trámites en las dependencias del gobierno municipal.

MODERNIZACION DE LA GESTIÓN PÚBLICA EN LAS
ADMINISTRACIONES MUNICIPALES DEL ESTADO DE
MÉXICO. Se terminó de imprimir en el mes de junio de
1999, con un tiraje de 1000 ejemplares en los Talleres de
Pliego Impresores, S.A. de C.V. ubicados en Pedro Corles
No. 402. Tels.: 214-29-20 • 214-44-00 • 214 01-00. Col.
Santa Gertrudis OP. 50050. Toluca Mex.