

EL COLEGIO DE MÉXICO

Informe de Actividades 2011



Índice

Asuntos Académicos	3
Balance	18
Retos y compromisos	25
Presupuesto, finanzas, relaciones laborales, transparencia e infraestructura	37
Balance	54
Retos	57

Asuntos Académicos

Renovación

Continuando con el plan de jubilaciones, hasta 2011 se han jubilado 36 miembros del personal académico y 44 miembros del personal administrativo. En 2011 se jubilaron 7 académicos y 7 administrativos. Lo que significa que de 2007 a la fecha se ha jubilado el 20% del personal académico.

Para la contratación del nuevo personal académico hemos puesto en práctica procesos de concurso por convocatoria pública o por invitación del Pleno de Profesores.

Evaluación de los programas docentes y las revistas

Para cumplir con los requisitos establecidos por la Secretaría de Educación Pública y que El Colegio pueda beneficiarse con recursos adicionales, se evaluaron las dos licenciaturas que se imparten: Relaciones Internacionales y Política y Administración Pública. Ambas recibieron el reconocimiento más alto que otorga el Consejo para la Acreditación de la Educación Superior (COPAES). En diciembre de 2011 la Secretaría de Educación Pública otorgó por cuarta ocasión su reconocimiento a El Colegio de México por considerarla una institución ejemplar en los esfuerzos de evaluación externa y acreditación, que le han permitido lograr que el 100% de su matrícula a nivel de licenciatura curse programas “de buena calidad”.

En cuanto a los programas de posgrado, siete de ellos cuentan con el reconocimiento más alto, “Competencia Internacional”; cuatro se ubican en la categoría de “Consolidado” y uno en la categoría de “En Consolidación”. Es de señalarse que el 25% de los programas en Ciencias Sociales y Humanidades que el Conacyt reconoce para todo el país con la categoría de “Competencia Internacional” son de El Colegio, siendo la institución que cuenta con más programas reconocidos con tal categoría. En total, de nuestros 15 programas de posgrado, 12 están en el PNPC: faltan de obtener tal reconocimiento la Maestría en Traducción, el Doctorado en Economía y el Doctorado en Estudios de Asia y África.

Por su parte, las siete revistas que publicamos están reconocidas en el Índice de Revistas de Excelencia de Conacyt. Después de la UNAM, El Colegio es la institución que tiene el mayor número de revistas en el padrón.

Docencia

	<i>Programas</i>	<i>Reconocimiento</i>
Licenciaturas	Relaciones Internacionales	Nivel I COPAES
	Política y Administración Pública	Nivel I COPAES
Maestrías	Demografía	Competencia Internacional
	Estudios Urbanos	Competencia Internacional
	Economía	Competencia Internacional
	Estudios de Asia y África	Consolidado
	Estudios de Género	Consolidado
	Ciencia Política	En Consolidación
	Traducción	
Doctorados	Historia	Competencia Internacional
	Estudios de Población	Competencia Internacional
	Literatura Hispánica	Competencia Internacional
	Sociología	Competencia Internacional
	Lingüística	Consolidado
	Estudios Urbanos y Ambientales	Consolidado
	Economía	
	Estudios de Asia y África	

Premios

Con el apoyo del Fondo Patrimonial en Beneficio de El Colegio de México, A.C. fue posible otorgar el Premio El Colegio de México. Este premio se otorgará anualmente, un año para las humanidades y se denominará Premio El Colegio de México: Alfonso Reyes, y el siguiente año para las ciencias sociales, y se denominará Premio El Colegio de México: Daniel Cosío Villegas. En 2011 se otorgó el Premio Alfonso Reyes a José Emilio Pacheco.

Se continuó con el programa de reconocimientos académicos y estímulos económicos a los estudiantes con el mejor promedio de cada programa docente reconocido en el PNPC o que cuente con la acreditación del COPAES. También se creó el Premio Adrián Lajous Martínez, que se otorga a los mejores estudiantes de las licenciaturas de Política y Administración Pública y Relaciones Internacionales, así como a los del doctorado en Historia, y el Premio Josué Sáenz para los mejores estudiantes de la maestría en Economía.

Asimismo, se entregaron – como en años anteriores – los premios Victor L. Urquidi y Gustavo Cabrera a los mejores trabajos de investigación en economía y en asuntos urbanos.

Por último, se entregó el premio Lya Kostakowsky al mejor ensayo en literatura y lingüística.

Distinciones

Profesores-investigadores

*Mercedes Barquet
Gabriela Cano
Saurabh Dube
Javier Garciadiego
Aurelio González
Bernd Hausberger
Alicia Hernández Chávez
Susana Lerner
José Luis Lezama
Andrés Lira González
Soledad Loaeza
Lorenzo Meyer Cossío
Anne Staples
Rodolfo Stavenhagen
Guillermo Zermeño*

Estudiantes y Egresados

*Beatriz Paola Canseco Arana
Verónica Adriana Cuevas Luna
José Luis Reséndiz
Andrea Rodríguez Tapia
José Luis Chávez Calva
Rigoberto García Ochoa
Martha Liliana Giraldo
Fabián Herrera León
Enrique Krauze
María de los Ángeles López
María Leonor Orozco Vaca
María de Jesús Pérez García
Fabiola Sagrario Sosa
Rodríguez
Dulce Regina Tapia Chávez
Diana Terrazas Santamaría
Liliana Irene Weinberg*

Colaboradores

*Jean Meyer
Pedro Salmerón S.*

Profesores-investigadores con nombramiento del SNI por Centro de Estudio

<i>Categoría</i>	<i>CEH</i>	<i>CELL</i>	<i>CEI</i>	<i>CEAA</i>	<i>CEE</i>	<i>CEDUA</i>	<i>CES</i>	<i>Total</i>
Profesor-investigador de planta	24	22	24	15	13	28	18	144
Profesor-investigador de contrato	3	5	3	14	5	4	6	40
Total personal de Carrera	27	27	27	29	18	32	24	184
Miembros del S N I	27	24	24	21	15	31	23	165
% del personal académico de carrera que es miembro del SNI	100	89	89	72	83	97	96	90

Personal académico por nivel del SNI (Centro y Área de Apoyo)

<i>Centro</i>	<i>Candidatos</i>	<i>I</i>	<i>II</i>	<i>III</i>	<i>Emérito</i>
CEH		3	6	14	4
CELL	3	5	7	9	
CEI		6	6	9	3
CEAA	2	10	5	3	
CEE	1	3	5	6	
CEDUA	1	8	11	8	1
CES		3	9	8	3
BIBLIOTECA			1		
PEI		2	5	9	1
<i>Total</i>	<i>7</i>	<i>40</i>	<i>55</i>	<i>66</i>	<i>12</i>

Libros nuevos publicados por el personal académico

<i>Libros publicados</i>									
<i>Centro</i>	<i>2009</i>			<i>2010</i>			<i>2011</i>		
	<i>Con arbitraje</i>	<i>Sin arbitraje</i>	<i>Porcentaje arbitrados</i>	<i>Con arbitraje</i>	<i>Sin arbitraje</i>	<i>Porcentaje arbitrados</i>	<i>Con arbitraje</i>	<i>Sin arbitraje</i>	<i>Porcentaje arbitrados</i>
CEH	21	2	91	21	1	95	22	2	94
CELL	25	1	96	27	—	100	23	—	100
CEI	11	—	100	21	—	100	15	1	94
CEAA	8	—	100	11	—	100	17	2	89
CEE	2	—	100	7	—	100	3	—	100
CEDUA	6	—	100	19	—	100	15	—	100
CES	6	—	100	21	—	100	7	—	100
<i>Total</i>	79	3	96	127	1	99	102	5	95

Incluye publicaciones en El Colegio y en otras editoriales

Libros y revistas editados por El Colegio

<i>CENTRO</i>	<i>Libros</i>		<i>Publicaciones Periódicas</i>	
	<i>2010</i>	<i>2011</i>	<i>2010</i>	<i>2011</i>
CEH	32	17	4	4
CELL	20	12	1	2
CEI	15	9	3	5
CEAA	8	16	3	3
CEE	4	1	2	2
CEDUA	9	6	4	2
CES	6	8	3	3
OTROS	32	16	6	6
<i>Total</i>	131	85	26	27

Incluye reimpressiones y libros de egresados (tesis premiadas).

Proceso de ingreso

<i>Programa</i>	<i>Solicitudes</i>	<i>Aceptados</i>	<i>%</i>
Maestría en Economía	272	22	8
Maestría en Ciencia Política	242	26	11
Maestría en Estudios de Asia y África	72	32	44
Maestría en Estudios Urbanos	47	24	51
Doctorado en Economía	36	4	11
Doctorado en Estudios Urbanos y Ambientales	70	14	20
Doctorado en Historia	120	35	29
Doctorado en Literatura Hispánica	55	14	25
Doctorado en Lingüística	22	10	45
<i>Total</i>	936	181	19

Egresos

<i>Programa</i>		<i>Ingreso</i>	<i>Egreso</i>	<i>%</i>
Maestría en Economía	2009-2011	11	11	100
Maestría en Ciencia Política	2009-2011	15	15	100
Maestría en Estudios Urbanos	2009-2011	17	17	100
Maestría en Estudios de Asia y África	2009-2011	36	36	100
Doctorado en Economía	2008-2011	3	2	67
<i>Total</i>		82	81	99

Estudiantes graduados

<i>Nivel</i>	<i>2009</i>	<i>2010</i>	<i>2011</i>
Licenciatura	15	15	24
Maestría	92	55	58
Doctorado	34	35	57
<i>Total</i>	141	105	139

Balance

El personal en el SNI se ha incrementado de 148 en 2005 a 180 en 2011, sin haber crecido la planta académica. Así, hemos pasado del 78% al 90%.

La composición de los miembros del SNI se modificó de la manera siguiente: el número de candidatos se incrementó de tres a siete; el nivel I se incrementó de 35 a 40; el nivel II disminuyó de 57 a 55; el nivel III se incrementó de 64 a 66 y el número de investigadores Eméritos se mantuvo en doce.

El aumento en las dos primeras categorías es expresión del proceso de renovación.

El número de estudiantes se ha incrementado en 34%. Al inicio del año escolar 2005 se inscribieron 331 alumnos, y en 2011 se registraron 443.

La proporción de los estudiantes registrados por nivel de estudios fue: 17% en licenciatura, 37% en maestría y 46% en doctorado.

Por lo que respecta a los estudiantes egresados, en el año 2005 concluyeron 91 alumnos y 81 en 2011.

El promedio histórico de los estudiantes titulados en El Colegio, respecto a los egresados, se ha incrementado de 60% en 2005 a 66% en 2011.

Los profesores de El Colegio continúan colaborando con otras instituciones. En 2011 el 16% de los cursos que impartió el personal académico fue en otra institución, y del total de asesorías de tesis el 28% fue a estudiantes de otras universidades.

Contamos con numerosos convenios de colaboración con universidades extranjeras de gran prestigio, lo que ha permitido una mayor movilidad estudiantil, estancias de profesores en el extranjero y contar con 49 profesores visitantes en El Colegio.

Ha aumentado la presencia de El Colegio en el análisis de la situación nacional e internacional. Además de la participación de varios colegas como editorialistas o como comentaristas en radio y televisión, fueron muchos los actos académicos (coloquios, foros, etc.) organizados en la institución.

Se celebraron 245 actos académicos, lo que significa, en promedio, uno diario.

Retos y Compromisos

Se continuará contratando a profesores jóvenes siguiendo las pautas que se establecieron recientemente: mediante un concurso público y abierto, o mediante una invitación del Pleno de profesores del Centro respectivo. En algunos casos se ha optado por contratar a investigadores consolidados. Solamente se aceptan candidatos que cuenten con doctorado y que pertenezcan al SNI o, en su caso, que cuenten con obra suficiente que les permita ingresar de inmediato al SNI.

Incrementar el número de profesores-investigadores con membresía en el S N I, que actualmente es de 90%, así como elevar los niveles dentro de las categorías que considera el Sistema, a pesar de ser una institución en la que el nivel III ya es mayor que el nivel II, y éste que el I. Más del 43% son profesores que están en los niveles III y de Eméritos.

Se continuará manteniendo un estricto proceso de selección de los estudiantes, con objeto de mantener una alta proporción de egresados del mejor nivel académico. De la misma manera, se intensificarán los esfuerzos para incrementar la eficiencia terminal, sin disminuir los requisitos de excelencia en las tesis.

Se continuarán las evaluaciones sistemáticas del *curriculum* de los programas docentes, para ofrecer opciones adecuadas a las necesidades del país y para que El Colegio siga impartiendo programas actualizados que sean competitivos a nivel internacional.

Impulsar la incorporación de la totalidad de los programas docentes en el PNPC, así como el ascenso en cuanto a las categorías de “En Consolidación” y “Consolidado”.

Se impulsará el desarrollo de nuevas líneas de investigación, que analicen los problemas nacionales y presenten posibles soluciones. A partir de la experiencia de la obra *Los grandes problemas de México*, publicada en 2010, la institución impulsará una nueva colección editorial con textos sucintos sobre los diferentes problemas contemporáneos del país.

Serán textos útiles para académicos, estudiantes universitarios, responsables de políticas públicas y comunicadores. Su aceptación está asegurada, como lo prueba el hecho de que durante 2011 se consultó la versión electrónica de *Los grandes problemas de México* en más de ocho millones de ocasiones.

Se continuará con la organización de actividades académicas diversas que permitan difundir los avances científicos elaborados en la institución y tener una mayor 'presencia' en los ámbitos nacional e internacional.

Se continuará con el análisis de la normatividad vigente, con objeto de adecuarla a la situación actual y futura de El Colegio. Especialmente, concluir en el Consejo Académico con el anteproyecto de Reglamento del Personal Académico.

Elaborar un plan integral de desarrollo para la Biblioteca, pues ésta comienza a enfrentar el problema de saturación y para estar acorde con las nuevas tecnologías de información.

Incrementar la eficiencia terminal en tiempo previsto, agilizando la elaboración de las tesis sin disminuir la calidad académica que distingue a esta institución.

Mejorar el seguimiento de nuestros egresados, para conocer las cambiantes condiciones y necesidades del país, y así definir las orientaciones que deben tener las disciplinas académicas que se enseñan y practican en esta institución.

***Presupuesto,
finanzas,
relaciones
laborales,
transparencia
e infraestructura***

Presupuesto

El presupuesto final de 2011 permitió cubrir de manera adecuada los compromisos de la institución, a pesar de la política de austeridad establecida por la SHCP.

Presupuesto original por tipo de financiamiento 2005 - 2012 (millones de pesos)

<u>Financiamiento</u>	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	Dif. 2012 vs 2005	Δ % 2012 vs 2005
Subsidio del Gobierno Federal	306.8	331.9	340.2	389.0	430.2	447.5	479.5	532.8	226.0	73.7
Proyectos Especiales	27.1	37.9	40.3	42.5	47.6	80.1	84.1	93.2	66.1	243.9
Ingresos Propios	10.5	10.5	10.5	10.5	12.5	13.5	14.0	10.0	-0.5	-4.5
Total	344.4	380.3	391.0	442.0	490.3	541.1	577.6	636.0	291.6	84.7

El incremento entre 2005 y 2012 es de 85 por ciento, y es 2.5 veces la inflación acumulada (34.4 por ciento).

Presupuesto modificado, 2005 - 2011 (millones de pesos)

<u>Financiamiento</u>	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	Diferencia 2011 VS 2005	Δ % 2011 VS 2005
Subsidio del Gobierno Federal	317.4	340.5	356.7	404.2	436.9	461.4	498.3	180.9	57.0
Proyectos Especiales	70.3	64.9	78.2	75.6	75.5	95.8	98.0	27.7	39.4
Ingresos Propios	10.5	10.5	10.5	10.5	12.5	13.5	14.0	3.5	33.3
Total	398.2	415.9	445.4	490.3	524.9	570.7	610.3	212.1	53.3

El incremento entre 2005 y 2011 es de 53.3 por ciento, casi 2 veces la inflación acumulada (29.2 por ciento).

Gasto en actividades académicas, 2005 - 2011 (millones de pesos)

Concepto	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	Dif.	Δ %
								2011 vs 2005	2011 vs 2005
Beca al desempeño académico (1 a 9 sm) ¹	19.0	20.1	19.9	28.4	27.4	30.1	30.9	11.9	62.6
Coordinaciones de proyectos de investigación ²	7.9	5.6	5.0	8.9	11.9	11.1	12.5	4.6	58.2
Beca de crecimiento y consolidación ³	5.5	5.6	5.8	6.5	7.2	7.0	7.0	1.5	27.3
Actividades en la institución (productividad) ⁴	2.8	3.5	4.7	3.9	4.5	4.3	4.0	1.2	42.9
Beca transitoria SNI ⁵	0.2	0.4	0.4	0.5	1.5	1.0	1.4	1.2	600.0

¹ Pagos mensuales en función de salarios mínimos, desde 1 hasta 9, a todo el personal académico, dependiendo de la evaluación o el curriculum académico. Aumentaron entre 2005 y 2011 porque están indizados al salario mínimo, y por ampliación de cobertura de profesores.

² Se trata de pagos a titulares y/o becarios de proyectos de investigación externos.

³ Estímulos semestrales que se otorgan a los profesores que pertenecen al SNI y que son menores de 50 años.

⁴ Pagos por tesis dirigidas, cursos ofrecidos, publicaciones, participación en seminarios, etcétera.

⁵ Estímulos temporales para investigadores de reciente ingreso que aún no pertenecen al SNI, pero que están en vías de lograrlo.

Gasto en actividades académicas, 2005 - 2011 (millones de pesos)

Concepto	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	Dif. 2011 vs 2005	Δ % 2011 vs 2005
Publicaciones	14.4	12.3	12.2	15.5	17.3	28.3	20.8	6.4	44.4
Impuestos a los estímulos	7.8	6.0	24.2	15.2	8.4	12.5	13.3	5.5	70.5
Adquisición de Acervo Bibliográfico	4.3	6.8	7.2	9.4	5.1	8.7	10.7	6.4	148.8
Pasajes y viáticos	6.7	6.4	6.8	8.0	7.3	7.6	8.5	1.8	26.9
Coloquios y 'Seminarios'	1.5	1.1	1.2	4.3	2.8	5.0	4.5	3.0	200.0
Equipo de cómputo y otros apoyos materiales	11.5	10.7	8.0	17.4	12.5	12.7	19.1	7.6	66.1
Total	81.6	78.5	95.4	118.0	105.9	128.3	132.7	51.1	62.6
Presupuesto total anual modificado	398.2	415.9	445.4	490.3	524.9	570.7	610.3		
% respecto al presupuesto total	20.5	18.9	21.4	24.1	20.2	22.5	21.7		

Estados Financieros 2011

Las cifras de los estados financieros auditados presentan razonablemente en todos sus aspectos importantes, la situación financiera de El Colegio de México al 31 de diciembre de 2011.

Auditor Externo: Galaz, Yamazaki, Ruiz Urquiza, S. C. (Deloitte).

Situación de los juicios fiscales

Año	Monto del crédito fiscal histórico (millones de pesos)	Instancia	Estado procesal
2002 ISR (BECAS)	20.2	Tribunal Federal de Justicia Fiscal y Administrativa	Se dictó sentencia que declaró la validez del crédito fiscal (octubre 14, 2011). Se interpuso amparo, que se encuentra pendiente de admisión.
2003 ISR (BECAS)	23.0	Tribunal Federal de Justicia Fiscal y Administrativa	Se declaró nulidad del crédito fiscal para efectos (agosto 17, 2011). El Colegio de México, A.C. interpuso amparo y la autoridad presentó recurso de revisión. Ambos se encuentran pendientes de resolución.
2004 ISR+IVA (BECAS)	26.7	Tribunal Federal de Justicia Fiscal y Administrativa	Pendiente de emitir sentencia.

Relaciones laborales

Contratos de trabajo

- **Revisión contractual y salarial con el *SIPRIN COLMEX*.**
 - **Incremento general a los salarios del 4 por ciento.**
 - **El incremento para la categoría A fue del 6 por ciento.**
 - **Incremento a las prestaciones del 2.6 por ciento.**
 - **Se firmaron las cláusulas del Contrato Colectivo de Trabajo vigente de 2011 a 2013.**
- **Revisión salarial con el *SUTCOLMEX*.**
 - **Incremento general a los salarios del 4 por ciento.**
 - **Incremento de los vales de despensa de 1,605 a 2,000 pesos mensuales.**

Plan de Pensiones Complementarias

- **Situación actual del plan.** Al cierre de 2011 se han jubilado 36 académicos y 12 administrativos; otros 32 administrativos se han jubilado sin estar afiliados al plan.
- Además, veintinueve profesores han iniciado sus trámites para jubilarse a los 70 años de edad.
- **Financiamiento.** El fondo de jubilación contaba al mes de diciembre de 2011 con 216.7 millones de pesos. De estos recursos, las aportaciones de los afiliados y del COLMEX sumaron 65.5 millones de pesos.

Personal afiliado al plan

<u>Tipo de personal</u>	<u>Total</u>	<u>Afiliados</u>	<u>%</u>
Académico*	236	194	82
Administrativo	254	98	39
Confianza	68	54	79
Total	558	346	62

* Incluye profesores – investigadores, personal académico de la Biblioteca e investigadores de proyecto

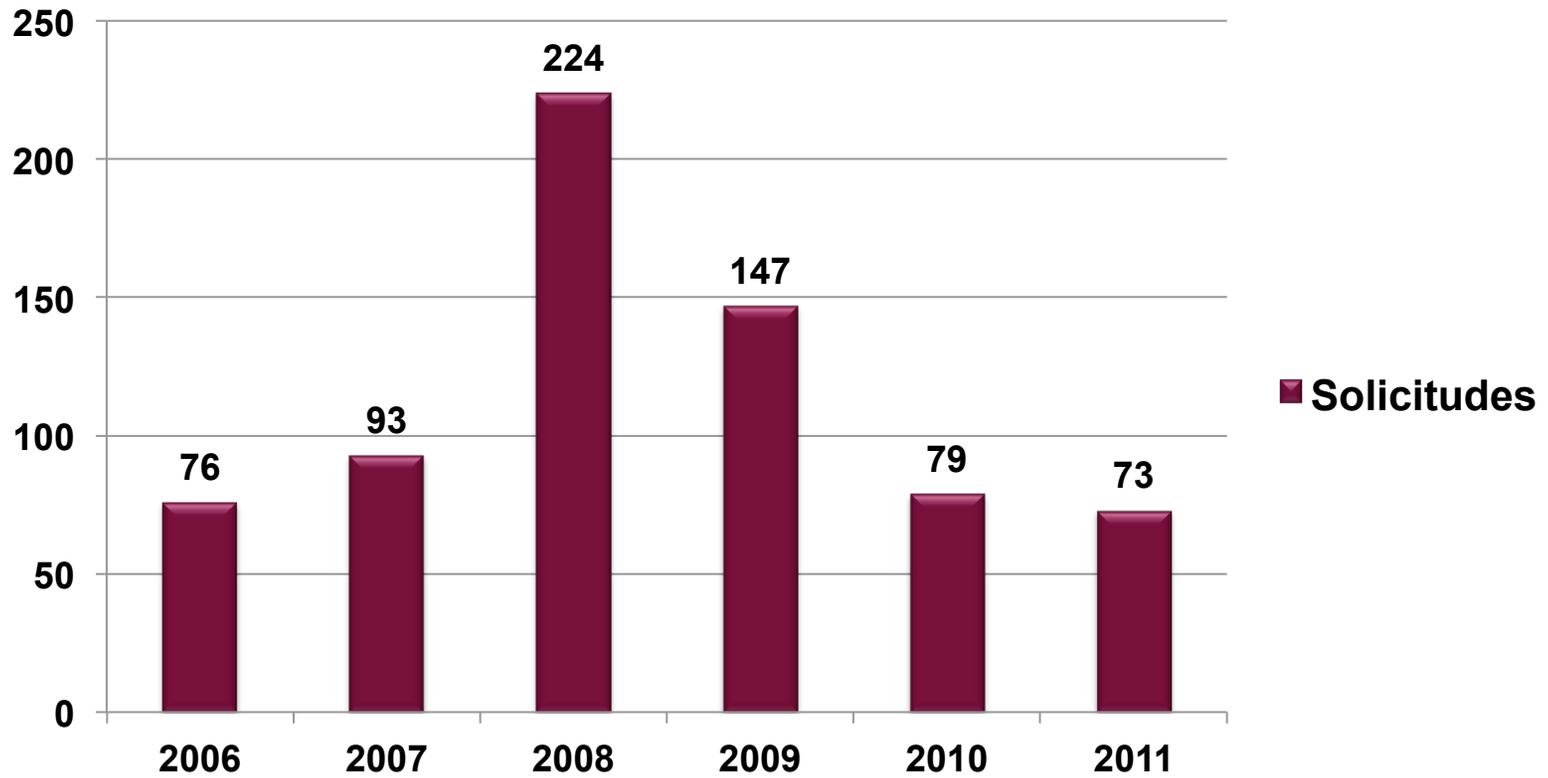
Proceso de jubilación, 2011-2015

Total <u>Concepto</u>	Personal		
	<u>Académico</u>	<u>Administrativo</u>	
Jubilados	36 (20%)	12	48
Proyección de Jubilaciones 2011-2015	28	25	53
Total de personal Jubilado 2007-2015	64 (35%)	37	101

Transparencia

- **Durante 2011 recibimos 73 solicitudes a través del IFAI sobre estructura orgánica, remuneraciones, actividades propias de la institución, contrataciones, presupuesto asignado, datos personales, entre otras de carácter general. Todas fueron atendidas en tiempo y forma.**
- **Los recursos de revisión se redujeron de 12 en 2010 a 5 en 2011.**
- **El Portal de Obligaciones de Transparencia de El Colegio de México se ha actualizado, de acuerdo a los plazos que marca la Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental.**

Solicitudes de información IFAI 2006 - 2011



Infraestructura: Planta de Tratamiento de Aguas Residuales

- **Se construyó y puso en operación la Planta de Tratamiento de Aguas Residuales, con un costo de 6.5 millones de pesos y capacidad para tratar 40 m³ diarios de aguas residuales a través de un proceso biológico.**
- **Con la puesta en funcionamiento de la planta ya no se contaminan los mantos acuíferos y se cumple con las normas federales y locales en la materia.**
- **La planta permitirá aprovechar al 100 por ciento el agua residual en el riego de jardines y en los baños de la institución, con el consiguiente ahorro en el consumo de agua potable, equivalente al consumo diario de 40 casas, y en la compra de agua tratada.**

Infraestructura: Planta de Tratamiento de Aguas Residuales

- **Las actividades de sustentabilidad y cuidado del medio ambiente, principalmente la planta, permitirán que El Colegio sea la primera institución en el Distrito Federal que obtenga el “Certificado de Cumplimiento Ambiental”, con las ventajas fiscales que esto trae consigo.**
- **La PROFEPA nos otorgará el “Certificado de Calidad Ambiental”.**
- **El reconocimiento en materia ambiental de El Colegio permitirá que los académicos obtengan apoyos adicionales para sus proyectos.**

Planta de Tratamiento de Aguas Residuales



Balance

- **La situación presupuestal de El Colegio ha mejorado al aumentar 53% entre 2005 y 2011, cifra superior a la inflación.**
- **El plan de pensiones continúa su consolidación y cuenta ya con 36 académicos jubilados. Entre 2005 y 2011 la edad promedio del personal académico pasó de 56 a 54 años. En caso de no haber contado con un plan de jubilación, hoy tendríamos una edad promedio de 62 años por el paso del tiempo.**

- **Después de más de 4 años de negociaciones se logró la regularización presupuestal de la homologación salarial otorgada a los académicos, en particular a la categoría “A”, y a los trabajadores administrativos, por lo que la mencionada homologación ya es parte del presupuesto anual de El Colegio de México.**
- **Este proceso de consolidación y maduración también se observa en el aspecto normativo, gracias a la aprobación por parte de la Junta de Gobierno de cuatro documentos en el área de adquisiciones.**

Retos

- **Mejorar la eficiencia en la administración y modernizar su estructura organizacional.**
- **A pesar de los avances en los sistemas administrativos, sobre todo a través del GRP, aún persisten procesos de trabajo inadecuados que ya no responden a las necesidades actuales de la institución. Por ello es necesario llevar a cabo un análisis de dichos métodos de trabajo, que permita modernizarlos y redefinirlos, particularmente en las áreas de presupuesto y finanzas y contabilidad.**

- **Concluir los tres juicios fiscales faltantes (2002, 2003 y 2004) de manera favorable y obtener los subsidios fiscales para el impuesto predial y la reducción en el costo del agua, para los años 2006 a 2011.**
- **Terminar el proyecto de Sistematización de Archivos, lo que incluye la organización del Archivo Histórico y adecuar un lugar para su ubicación.**
- **Obtener las reducciones de impuestos al contar con el “Certificado de Cumplimiento Ambiental”.**

