

Profesionalización de los servidores públicos	503
Relaciones intergubernamentales	513
Experiencias de modernización administrativa	525

CAPITULO IV

PROFESIONALIZACION DE LOS SERVIDORES PUBLICOS

REGIMEN JURIDICO DEL PERSONAL

La *Constitución Política*, expedida por el Congreso del Estado de Chiapas el 28 de enero de 1921 y publicada por Bando Solemne el 5 de febrero del mismo año, señala, en cuanto a las facultades y obligaciones del gobernador, en su artículo 48 fracción I “Nombrar y remover libremente al secretario general, oficial mayor, procurador general de Justicia, agentes del ministerio público y demás funcionarios y empleados subalternos, en los ramos administrativo y hacendario”; en la fracción II señala “Nombrar al tesorero general con la aprobación del Congreso”; VI “Nombrar al Jefe de las Fuerzas del Estado”; IX “Imponer multas, con arreglo a la Ley, a los funcionarios y empleados de su dependencia”.

La Ley del Servicio Civil del Estado de Chiapas de 1957 establece que “es de observancia general para todos los funcionarios que integran los poderes legislativo, ejecutivo y judicial del estado”; define que un servidor público es toda persona que presta al estado un servicio material, intelectual o de ambos géneros, en virtud de nombramiento expedido. Clasifica en dos categorías a los servidores públicos: de base y de confianza. La Ley contiene los derechos y obligaciones de los servidores públicos: jornada legal y descansos, sueldos, obligaciones de los empleados, relaciones entre los poderes y sus servidores, suspensión y terminación de los efectos del nombramiento, pensiones, riesgos profesionales, autoridades encargadas de la aplicación de la Ley, sanciones por infracciones a la ley y términos relativos.¹

Actualmente, existen trabajadores de confianza, de base, extraordinarios, supernumerarios, a lista de raya o por jornal, lo que ha derivado la creación de distintas normas que los regulan, o bien, que éstas se apliquen con carácter de supletorias ante la carencia de disposiciones específicas. En este sentido, a continuación se señalan las disposiciones que actualmente rigen a los trabajadores al servicio del estado de Chiapas:²

- Ley del Servicio Civil del Estado y los Municipios de Chiapas.
- Ley del Instituto de Seguridad Social de los Trabajadores al Servicio del Estado de Chiapas.
- Ley del Seguro Mutuo de Vida de los Funcionarios y Empleados del Gobierno del Estado.
- Ley de Responsabilidades de los Servidores Públicos del Estado de Chiapas.
- Reglamento Interior del Tribunal del Servicio Civil del Estado de Chiapas.
- Decreto por el que se Establece Estímulos para los Abogados.
- Decreto No. 23 por el que se Establecen Períodos Vacacionales, días de descanso obligatorio y Fechas Conmemorativas.
- Decreto No. 86 por el que se Establece para los Servidores del Gobierno del Estado un Fondo de Ahorro que se Denominará Caja de Ahorro y de Préstamos.
- Lineamientos y Restricciones en Recursos Humanos 1995 Expedidos por Oficialía Mayor.
- Acuerdo del Ejecutivo Estatal por el que se Crea la Comisión Permanente de Agilización de Trámites Administrativos del Magisterio, del 18 de Diciembre de 1990.
- Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica.

- Reglamento de las Condiciones Generales de Trabajo del Personal de la Secretaría de Educación, Cultura y Salud.
- Reglamento Interior de Trabajo del Personal Docente de Educación Media Superior y Superior de la Secretaría de Educación, Cultura y Salud.
- Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica, que celebran por una parte el ejecutivo federal y por la otra el ejecutivo del estado libre y soberano de Chiapas con la comparecencia del Instituto de Seguridad y Servicio Social de los Trabajadores al Servicio del Estado.
- Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado.
- Ley del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado.
- Convenio para asegurar la Ley de Responsabilidades de los Servidores Públicos.

La Ley del Servicio Civil del Estado y los Municipios de Chiapas, publicada en el Periódico Oficial del 1º de mayo de 1992, sustituye a la Ley del Servicio Civil del 14 de agosto de 1957; esta es la norma fundamental que regula las relaciones laborales entre las dependencias y los trabajadores de los poderes legislativo, ejecutivo y judicial, y los municipios del estado, así como de aquellos fideicomisos, organismos descentralizados, asociaciones y empresas de participación estatal o municipal.³ Esta ley contempla, por primera vez, la integración del Tribunal del Servicio Civil; es una institución autónoma que fue creada como resultado de muchas gestiones realizadas por grupos sindicales del magisterio y de la burocracia estatal y que, no obstante sus escasos tres años y nueve meses de vida, ya cuenta con suficiente carga de trabajo para ir cumpliendo, apegado a derecho, con el objetivo trazado, que es el de impartir justicia laboral a todos los servidores públicos. Ya que atiende a todo aquel trabajador que presta o ha prestado sus servicios al gobierno del estado, no importando que sea de base, confianza, extraordinario o eventual. Esto ha contribuido a que el trabajador sienta la seguridad jurídica en su cargo, lo que, consecuentemente, repercute en una mayor eficiencia en el desempeño de sus labores y en una mejor atención a la ciudadanía. Para su funcionamiento, el Tribunal del Servicio Civil está integrado por un magistrado, secretarios, actuarios, defensores de oficio y personal administrativo, quienes actualmente están conociendo más de 180 expedientes para ser determinados en el momento oportuno, los cuales serán resueltos en Plenos de Sala y Plenos Generales. Este Tribunal se dedica, a través de su órgano colegiado, a conocer y resolver acerca de:⁴

- Los conflictos individuales que se susciten entre los titulares de los poderes, de las dependencias y entidades públicas estatales, municipales y sus trabajadores.
- Los conflictos colectivos entre las instituciones citadas y los trabajadores a su servicio.
- Conceder o negar el registro de los sindicatos o en su caso dictar su cancelación.
- Conocer de los conflictos sindicales e intersindicales, y
- Efectuar el registro de las condiciones generales de trabajo.

Esto es con el fin de dar cabal cumplimiento a un reclamo social, que con anterioridad venían promoviendo los trabajadores sin encontrar respuesta.

CARACTERISTICAS DEL PERSONAL DE LA ADMINISTRACION ESTATAL

EDAD PROMEDIO DEL PERSONAL: 23 a 35 años.
 ANTIGUEDAD PROMEDIO: 10 AÑOS
 ROTACION DEL PERSONAL: 1%.
 SECTOR BUROCRACIA Y CONFIANZA: 18,736 PLAZAS (25.84%)
 PERSONAL DE BASE: 3,054 PLAZAS (4.21%)
 PERSONAL DE CONFIANZA: 15,682 PLAZAS (21.53%)
 SECTOR MAGISTERIO BASE Y CONFIANZA: 50,687 PLAZAS(69.90%).
 PERSONAL DE BASE: 50,358 PLAZAS (69.45%)
 PERSONAL DE CONFIANZA: 329 PLAZAS (.45%)
 PERSONAL DE LISTA DE RAYA 158 PLAZAS (.21%).
 PERSONAL EXTRAORDINARIO: 2,927 PLAZAS (4.03%).
 OCUPACION POR SEXO: 60% HOMBRES Y 40% MUJERES.
 MANDO DE ORDEN SUPERIOR: 0.2%
 MANDO SUPERIOR: 0.5%
 SERVIDORES PUBLICOS SUPERIORES: 0.8%
 APOYO A MANDOS SUPERIORES: 1.20%
 MANDO MEDIOS: 11.30%
 CARRERA MAGISTERIAL, LICENCIATURAS EN DERECHO, CONTADURIA PUBLICA Y ADMINISTRACION DE EMPRESAS: EN CONJUNTO CONCENTRA EL 44% DEL TOTAL DE PROFESIONISTAS Y EL 56% RESTANTE SE ENCUENTRA DISTRIBUIDO EN 117 LICENCIATURAS DIVERSAS.
 PERSONAL DE BUROCRACIA CON ESTUDIOS DE NIVEL SUPERIOR: 2,363 (13.76%)
 PERSONAL DE BUROCRACIA CON ESTUDIOS A NIVEL BASICO, MEDIO Y MEDIO SUPERIOR: 13,356 (84.93%).
 NUMERO DE AGREMIADOS EN LA SECCION 7 DEL SNTE: 32,778 DOCENTES Y 4,609 ADMINISTRATIVOS.
 SECCION 40 DEL SNTE: 12,958 AGREMIADOS.
 SINDICATO DE TRABAJADORES AL SERVICIO DEL GOBIERNO DEL ESTADO: 3,054 AGREMIADOS.

Fuente: Instituto de Administración Pública del Estado de Chiapas, Dirección de Recursos Humanos y Dirección de Organización y Métodos de Oficialía Mayor de Gobierno, varios documentos de octubre 1996.

PERFILES PROFESIONALES PREDOMINANTES

La formación de los funcionarios públicos debe ser congruente con las características que distinguen a la administración pública, dado el hecho de que la administración constituye un agente de cambio. Se ha afirmado que la profesión se refiere a una categoría de estatus social reconocida a grupos cuyos integrantes responden a dos grandes criterios:⁵

- Posesión de un conjunto de conocimientos específicos, el dominio de ciertas técnicas o habilidades también específicas, adquiridas mediante un proceso de capacitación y formación sistemáticos e institucionalizados.
- Actividad especializada ejercida en forma permanente o habitual.

El administrador público es una persona que tiene conocimientos relativos a la ciencia política, a la ciencia de la administración y otras ciencias sociales como economía, sociología, historia, que domina y puede aplicar cierto tipo de técnica, por ejemplo: presupuesto por programas, valuación de puestos, elaboración de proyectos; que posee ciertas habilidades, por ejemplo:

análisis de relaciones de poder dentro de un grupo burocrático; conocimientos, habilidades y técnicas que fueron aprendidas sistemáticamente en la universidad y que la persona aplica y ejerce cotidianamente.⁶ Las fronteras entre profesiones son cada vez más tenues, y las experiencias de un campo profesional tan específico y complejo como el del sector público provoca que, aún para el profesional preparado en la administración pública, sea necesario incorporar actividades de auto-didactismo, capacitación y adiestramiento para acompañar debidamente la evolución de la estructura administrativa. Junto al problema de fronteras entre profesiones ejercidas en el sector gubernamental aparece también otro problema general: el de la separación radical entre el mundo del trabajo y el mundo de la escuela. En la medida en que la administración pública como profesión es básicamente una actividad intelectual, aparecen los problemas del trabajo alienado: el administrador público, el funcionario, el burócrata, no identifican su acción en los productos de la propia acción gubernamental, por ejemplo: leyes, planes y servicios.⁷

La discusión si es más deseable un político o un técnico en los puestos de la administración pública, está ampliamente superada en términos históricos. Esta sociedad moderna exige una formación integral que haga converger ambos aspectos.⁸

Así tenemos que los perfiles profesionales más predominantes en la entidad son por ejemplo: 149 licenciados en derecho que representan el 6.30% respecto al total de profesionistas en la Secretaría de Gobierno; 140 contadores públicos que representan el 5.92% respecto al total de profesionistas en la Secretaría de Hacienda; 26 licenciados en administración de empresas que representan el 1.10% respecto al total de profesionistas en la Oficialía Mayor; 117 ingenieros civiles que representan el 4.95% respecto al total de profesionistas en la Secretaría de Desarrollo Urbano, Comunicaciones y Obras Públicas; 20 licenciados en economía que representan el 0.85% respecto al total de profesionistas en la Secretaría de Desarrollo Económico; 30 ingenieros agrónomos que representan el 1.27% respecto al total de profesionistas en la Secretaría de Agricultura y Ganadería; 13 biólogos que representan el 0.55% respecto al total de profesionistas en la Secretaría de Ecología, Recursos Naturales y Pesca; 18 licenciados en derecho que representan el 0.76% respecto al total de profesionistas en la Secretaría para la Atención de los Pueblos Indígenas; 23 licenciados en administración de empresas que representan el 0.97% respecto al total de profesionistas en la Secretaría de Desarrollo Turístico; 211 licenciados en derecho que representan el 8.93% respecto al total de profesionistas en la Procuraduría General de Justicia; 24 licenciados en economía que representan el 1.02% respecto al total de profesionistas en la Comité Estatal de Planeación para el Desarrollo de Chiapas; 33 médicos generales que representan el 1.40% respecto al total de profesionistas en el DIF-Chiapas.

ACCIONES DE PROFESIONALIZACION DE LOS SERVIDORES PUBLICOS

La Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado, en su artículo 30, dice: “a la Oficialía Mayor le corresponde el despacho de los siguientes asuntos, Fracción I.- vigilar el

cumplimiento de las disposiciones legales que rijan las relaciones entre el gobierno del estado y sus servidores públicos; Fracción II.- seleccionar, contratar, capacitar y controlar al personal del poder ejecutivo del estado, de conformidad con las normas establecidas; Fracción III.- convalidar, tramitar y registrar los nombramientos, remociones, renunciaciones, bajas, licencias y jubilaciones de los servidores públicos, así como organizar y controlar el escalafón de los trabajadores de base del gobierno del estado".⁹ Dentro del contexto de la profesionalización, en materia de capacitación y desarrollo, en 1996 se difundieron 29 cursos, así como siete teleconferencias con una plantilla de cinco instructores. El catálogo de cursos de capacitación y actualización incluye:¹⁰ Calidad en el servicio; Motivación y desarrollo; Superación personal; Administración básica; Calidad y productividad; La importancia de la creatividad en la organización; Comunicación efectiva.

Además de la capacitación, la profesionalización de los servidores públicos involucra otros factores que permiten el desarrollo social y la seguridad laboral. En este sentido, los incrementos salariales tienen una primera importancia, por lo que, en el presente año y en cumplimiento a los acuerdos establecidos entre el gobierno del estado y los sindicatos de los sectores de burocracia y magisterio, se realizaron pagos por incrementos salariales y prestaciones sociales al personal sindicalizado, de confianza, extraordinario y jubilado.

En el presente ejercicio se autorizó un reordenamiento al tabulador de sueldos en dos etapas, la primera a partir del 16 de marzo de 1996 y la segunda con vigencia a partir del 16 de julio de 1996 con un incremento, en cada una de las etapas, de 7.5 por ciento. En cuanto a los seguros, el personal sindicalizado obtuvo un incremento en el seguro de vida de grupo del 25 por ciento, pasando de 12 mil a 15 mil pesos. El personal de confianza cuenta con una póliza de seguro de vida de grupo por 12 mil pesos, como prestación en caso de fallecimiento. El seguro de vida mutualista, es un derecho que adquieren los familiares del trabajador cuando éste fallece, indistintamente haya sido personal de confianza o base, de la burocracia, magisterio o jubilado; el importe de esta prestación asciende a 3 mil pesos. El contrato del seguro institucional a favor del magisterio estatal, dependiente de la Sección 40 del Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación, proporciona el equivalente a 40 salarios mensuales por muerte o incapacidad total y permanente.¹¹

Para adelgazar el sector público, se estableció un programa de retiro voluntario de 100 plazas, para el personal sindicalizado que se realizó en apego a lo dispuesto en la Ley Federal del Trabajo. En cuanto a la caja de ahorro del personal de confianza, en el presente ejercicio se tienen programados 4 mil 500 préstamos. A través de la caja de ahorro se instrumentó un préstamo especial a los trabajadores de confianza que fueron afectados por las inundaciones del 24 de junio de 1996.

En lo referente a incentivos al personal, el artículo 33 de la Ley del Servicio Civil del Estado y los Municipios, el Gobierno del Estado otorga estímulos y recompensas a los trabajadores que se distinguen por su eficiencia, puntualidad, honradez, constancia y servicios relevantes en el desempeño de sus labores; los estímulos consisten en menciones, diplomas o medallas y las recompensas en días de descanso extraordinarios o becas en instituciones educativas

nacionales y extranjeras. Ninguno de los anteriores elimina al otro y pueden otorgarse varios a un trabajador cuando lo amerite.

AVANCES EN EL ESTABLECIMIENTO DEL SERVICIO CIVIL DE CARRERA.

En Chiapas, el proceso de profesionalización del servicio público tiene las características siguientes:

- Un procedimiento de reclutamiento y selección de personal que es operado por la Dirección de Recursos Humanos de Oficialía Mayor de Gobierno, mediante la aplicación de técnicas que permiten conocer los conocimientos y aptitudes de los candidatos.
- Para el personal de base, se tiene establecido un reglamento para el sistema escalafonario que señala el criterio y la norma de los ascensos.
- Un sistema de capacitación y adiestramiento, el cual es coordinado por la Dirección de Recursos Humanos.
- Una bolsa de trabajo a cargo de la Dirección de Recursos Humanos.
- El gobierno del estado ha suscrito un convenio de colaboración con el Instituto de Administración Pública de Chiapas, a efecto de profesionalizar a los servidores públicos, a través de cursos de capacitación, actualización y otras actividades afines, del que han derivado una serie de cursos para mandos medios de la administración pública estatal.
- Se ha establecido el Tribunal del Servicio Civil como instancia mediadora entre el estado, municipios y sus trabajadores.
- Con el fin de contar con personal especializado y con el perfil idóneo, el personal de las unidades de informática de las dependencias y entidades es seleccionado por la Dirección de Servicios de Informática de Oficialía Mayor de Gobierno.
- El Ejecutivo Estatal, a través de la Secretaría de Hacienda ha signado un convenio con el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey Campus-Chiapas (ITESM); el cual ha dado sus primeros resultados a través del Diplomado en Finanzas Públicas e Informática, al cual asisten funcionarios de distintas dependencias y entidades estatales.
- Se ha elaborado el Programa de Modernización de la Administración Pública Estatal 1995-2000, en el que se plasman las estrategias y acciones mediante las cuales se promoverá la profesionalización de los servidores públicos y que incidirá en el diagnóstico del personal al servicio del poder ejecutivo estatal.
- Se está elaborando el reglamento del sistema escalafonario de personal de base, el cual definirá las responsabilidades y atribuciones de las partes que intervienen.
- Se han iniciado trabajos para actualizar los catálogos de categorías y de puestos.
- Se promoverán acciones que permitan la actualización de los exámenes y criterios de selección del personal público.
- Se ha iniciado la actualización del marco jurídico que regula las relaciones entre la administración pública estatal y sus trabajadores.

DEPENDENCIA O ENTIDAD	PLAZAS DE BASE	PLAZAS DE CONFIANZA	PLAZAS DE LISTA DE RAYA	PERSONAL EXTRAORDINARIO.	TOTAL
GUBERNATURA	11	275		49	335
SECRETARIA DE GOBIERNO	261	6,147		601	7,009
SECRETARIA DE HACIENDA	288	1,434		96	1,818
SECRETARIA DE AGRICULTURA Y GANADERIA	47	238		678	963
SECRETARIA DE DESARROLLO URBANO.					
COMUNICACIONES Y OBRAS PUBLICAS	134	570	97	35	836
SECRETARIA DE EDUCACION	96	524		100	720
PERSONAL ADMINISTRATIVO DE ESCUELAS	1503	1,898			3,401
PERSONAL DOCENTE	12,958	7			12,965
SECRETARIA DE SALUD		57		170	227
PROCURADURIA GENERAL DE JUSTICIA	145	552			697
OFICIALIA MAYOR	82	404			486
SECRETARIA DE DESARROLLO ECONOMICO	5	236		21	262
CONTRALORIA GENERAL DE JUSTICIA	1	408			409
SECRETARIA PARA LA ATENCION DE					
LOS PUEBLOS INDIGENAS	15	182		151	348
SECRETARIA DE DESARROLLO TURISTICO	2	177		17	196
SECRETARIA DE ECOLOGIA, RECURSOS					
NATURALES Y PESCA	8	114		142	264
SECRETARIA DE DESARROLLO AGRARIO	14	140		7	161
INSTITUTO DE HISTORIA NATURAL	54	147			201
SISTEMA ESTATAL DE DESARROLLO					
INTEGRAL DE LA FAMILIA	7	728		476	1,211
COMISION ESTATAL DE CAMINOS	150	286	61	27	524
COORDINACION OPERATIVA DEL COPLADE	2	192			194
CEIDPHPACH		80		20	100
COMISION ESTATAL DE AGUA Y SANEAMIENTO		87			87
UNICACH	126	508		123	757
PERSONAL DOCENTE	13	9		113	135
CASA DE LAS ARTESANIAS DE CHIAPAS		53		30	83
INPROVICH		249		71	320
SERVICIOS EDUCATIVOS PARA CHIAPAS	4,609	313			4,922
PERSONAL DOCENTE	32,778				32,778
TOTALES	53,309	16,015	158	2,927	72,409

Fuente: Dirección de Programación y Presupuesto de la Secretaría de Hacienda del Estado, Dirección de Servicios Administrativos de Servicios Educativos para Chiapas y Padrón de Nóminas de Oficialía Mayor de Gobierno. Datos al 10. de octubre de 1996.

Nota

¹ Rincón López, La evaluación, *Op. cit.*, p. 3.

² Documento, Oficialía Mayor de Gobierno, *Op. cit.*, p. 41.

³ *Ibid.*

⁴ **Documento**, Tribunal del Servicio Civil, Tuxtla Gutiérrez Chiapas, Gobierno del Estado, 8 de agosto de 1996, *cf.*, página 82 capítulo 2, para ampliar los antecedentes del Tribunal y la Sala Administrativa.

⁵ Tonix, José Luis, *et al.*, **La profesionalización del personal público**, Distrito Federal, México, revista mexicana de ciencia política, XV, 57, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, UNAM, 1969, p. 362.

⁶ *Ibid.*

⁷ *Ibid.*

⁸ Kliksberg, Bernardo, **Notas para una estrategia latinoamericana en formación superior para la administración pública**, en Tomás Vaconi, *et al.*, Estado y Tecnología Administrativa en América Latina, Monte Avila Ed., Caracas, 1977, p. 145.

⁹ **Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de Chiapas**, Tuxtla Gutiérrez, Chiapas, Decreto 2 No. 8, LVII Legislatura, 1996, p. 22.

¹⁰ **Documento**, Oficialía Mayor de Gobierno, Tuxtla Gurtiérrez, Chiapas, Gobierno del Estado, octubre 1996, p. 32.

¹² *Ibid.*

CAPITULO V

RELACIONES INTERGUBERNAMENTALES

MECANISMOS DE COORDINACION INTERGUBERNAMENTAL

El Convenio de Desarrollo Social (CDS) es, un instrumento jurídico-administrativo que plasma y materializa las relaciones de coordinación entre el Gobierno Federal y el Gobierno Estatal, hecho que lo caracteriza como el modelo legal más importante de la coordinación intergubernamental. En este convenio el ejecutivo federal define la participación de los órganos de la administración pública centralizada, o sea, las delegaciones federales que actúan en la entidad. El convenio se vincula estrechamente con La Ley de Planeación, que señala en materia de coordinación lo siguiente:¹

- La participación del estado y sus municipios en la planeación nacional.
- Los procedimientos para su vinculación.
- La metodología.
- La elaboración de programas específicos en materia regional.
- La ejecución de obras y servicios que originalmente fueron obligación del Gobierno Federal.
- Los mecanismos y operación de la coordinación.

Para Chiapas, el CDS ha significado más de 12 mil millones de pesos que se canalizan al Estado para la ejecución de 10 mil obras, el 50% se ha ejercido. Por segundo año consecutivo, Chiapas recibe la asignación más alta del país en lo que respecta al Convenio de Desarrollo Social, con un monto de 1 mil 20 millones de pesos, los cuales registran un avance del 50 por ciento. El ejercicio de los recursos públicos, no sólo es en sentido cuantitativo sino cualitativo, lo cual se refleja en los avances en materia de caminos, infraestructura básica municipal y vivienda, electrificación, salud, educación, desarrollo agropecuario, reforma agraria y desarrollo social. Se pretende con esto, llegar a los indicadores de la media nacional. El CDS es un ejemplo del proceso de descentralización que impulsa el Gobierno de la República, para redistribuir eficientemente responsabilidades, funciones y recursos, fortaleciendo además, la operación de los tres niveles de gobierno y la coordinación de acciones para el mejoramiento de los niveles de bienestar y desarrollo de la entidad.²

En este sentido, algunos indicadores señalan, por ejemplo, que en materia de comunicaciones, se dispone de un presupuesto de 651 millones de pesos, con los que la Secretaria de Comunicaciones y Transportes lleva a cabo inversiones en la construcción, reconstrucción y conservación de carreteras federales, (destacando 201 kilómetros de la carretera fronteriza sur), alimentadoras y rurales (construcción y pavimentación de seis nuevos caminos y trabajo de conservación en 299 caminos rurales con longitud de 2 mil 531 kilómetros), así como programas de generación de empleos, telefonía rural, con lo que se atiende a 330 localidades, y de infraestructura aeroportuaria.³ En cuanto a la electrificación, la Comisión Federal de Electricidad tiene un presupuesto para 1996 de 196 millones de pesos para la ampliación de la infraestructura eléctrica en beneficio de 57 mil 217 habitantes de 151 poblados de la selva y las regiones II Altos, V Norte y Cañadas. Los avances alcanzan el 80 por ciento de la población. En lo referente al agua potable e infraestructura hidroagrícola, se ejerce un

pesupuesto de 82 millones de pesos en beneficio de 105 localidades situadas en las regiones II Altos, VI Selva y V Norte, beneficiando a 71 millones de habitantes de 36 municipios.⁴

El Comité de Planeación para el Desarrollo del Estado ha liberado 191.2 millones de pesos a los ayuntamientos y comunidades indígenas, lo que representa un 60.40 por ciento del total de los recursos asignados dentro del Fondo de Desarrollo Municipal. Según la Coordinación Estatal para el Seguimiento de los Acuerdos de Paz, este fondo tiene una suma presupuestada de 314.8 millones de pesos para los 68 municipios con población indígena. Destacan, por su importancia los compromisos asumidos por el gobierno del estado –en el marco del Diálogo por la Paz-, el reconocimiento a los pueblos indígenas el derecho de participar en la formulación de los planes, programas y proyectos de desarrollo de las comunidades en las que están asentados. Se han integrado Comités de Planeación para el Desarrollo Municipal y operan en los 68 municipios indígenas, con la finalidad de proporcionar igualdad de oportunidades, mejores condiciones de vida y ampliar la participación ciudadana en los procesos de planeación, ejecución, vigilancia y evaluación de obras y proyectos. Estos organismos llevan un 98 por ciento de avance en la priorización de obras y proyectos, así como un 87.42 por ciento de avance en la tramitación de expedientes técnicos que fueron debidamente integrados por cada comunidad para la ejecución de las obras más necesarias.

Asimismo, se han instalado estratégicamente 23 Centros de Atención Social en la región de Las Cañadas, donde se atienden 654 localidades de los municipios de Ocosingo, Las Margaritas, Altamirano, La Trinitaria y La Independencia. Además, en Comitán fue instalada la Coordinación General de Programa de Las Cañadas que apoyará a los Centros de Atención Social instalados en Ocosingo, Las Margaritas y Altamirano.⁵

PROCESOS DESCENTRALIZADORES RELEVANTES: GOBIERNO FEDERAL-ESTADO Y ESTADO-MUNICIPIOS

Los rasgos más característicos de la descentralización en Chiapas, por sus beneficios y por las resistencias que han tenido que vencer, los encontramos en los aspectos siguientes: educación; salud; agrario; fiscal.

El Decreto de Descentralización de los Servicios Educativos, emitido el 8 de agosto de 1983 por el presidente de la república, establece el proceso de descentralización de los servicios educativos básicos y normal mediante la celebración de acuerdos de coordinación, entre el Estado y el Gobierno Federal, con el propósito de integrar los comités consultivos para la descentralización educativa. A través de este Acuerdo de Coordinación se establecen las bases, lineamientos y mecanismos que son necesarios para transferir al gobierno del estado y con la intervención de este a los municipios, los servicios de educación así como los recursos financieros correspondientes conservando el gobierno federal las funciones rectoras y de evaluación. Este decreto es una expresión de la coordinación; no es una prescripción obligatoria sino un acuerdo de voluntades.⁶

El Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica, firmado el 18 de mayo de 1992, traspasa toda la administración al gobierno de Chiapas, y por mismo en esa fecha

se crean los Servicios Educativos para Chiapas, que administraba hasta 1992, a 30 mil 875 profesores, 3 mil 523 empleados administrativos, haciendo un total de 33 mil 635, y de igual forma 4 mil 809 bienes inmuebles, 542 mil 962 bienes muebles, así como a 663 mil 382 alumnos en 6 mil 540 escuelas desde educación inicial, preescolar, especial, indígena, primaria, secundaria normal y para adultos.⁷ El artículo 3o constitucional y la Ley General de Planeación establece el derecho de los mexicanos a recibir educación, cuya impartición a niveles básicos preescolar, primaria y secundaria corre a cargo del Estado. La normatividad en materia de competencias y atribuciones está establecida por la Ley General de Educación⁸, así como por el Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica y Normal⁹. Según el censo de 1990, el 74 por ciento de la población chiapaneca de 6 a 25 años saben leer y escribir.¹⁰

En el campo chiapaneco, por el papel que la tierra tiene en las relaciones productivas del estado, cuya economía gira básicamente alrededor del sector primario, es importante señalar los avances en materia agraria en la entidad ya que las demandas presentadas por las diversas organizaciones y grupos campesinos, han sido atendidas a través de la mesa interinstitucional Agraria y el Gobierno de Estado; por lo que la descentralización agraria avanza. Cada una de las respuestas tienden al análisis de las demandas y a la definición del problema a atender, de acuerdo al procedimiento siguiente:¹¹

- Planteamientos y análisis de los asuntos.
- Investigación institucional.
- Aportación de pruebas.
- Organización y sistematización de fichas agrarias.
- Consolidación y revisión de la primera minuta de trabajo.
- Propuestas para los distintos asuntos de la minuta.
- Análisis de las propuestas.
- Discusión de propuestas y acuerdos.
- Firma de acuerdo agrario

La atención a la problemática y demanda agraria es rigurosamente respetuosa de la filiación política o partidista. Descansa en el respeto a las ideas. Es agraria pero también social. A través de los acuerdos agrarios se han atendido más de 2 mil asuntos que se relacionan con:¹²

- La gestión ante diversas instituciones, la adquisición de tierras, conciliación de controversia y rezago agrario y procedimientos administrativos.
- Agilización de las acciones agrarias y procedimientos administrativos.
- Promover la conciliación para la solución de las controversias.
- Financiamiento para la adquisición de predios rústicos.¹³
- Las organizaciones y grupos, se comprometen a: no invadir más predios; desocupar los que no son susceptibles de adquirir; buscar, proponer y negociar la solución de problemas y la integración de expedientes.

Los gobiernos federal y estatal, las organizaciones campesinas y los poblados han logrado el 46% de avance de los acuerdos agrarios que significa la atención de 26,726 familias chiapanecas. El avance de los acuerdos agrarios no depende ni es responsabilidad exclusiva del gobierno. Los acuerdos agrarios han sido discutidos, acordados y firmados también por las organizaciones campesinas y los poblados.¹⁴

El estado de Chiapas tiene la más significativa población indígena monolingüe a nivel nacional, la cual por su naturaleza cultural propia tiene un gran arraigo hacia la tierra y su explotación. Durante 1992 con las reformas al artículo 27 constitucional aparentemente se pone fin al reparto agrario nacional, entrando la reforma agraria en una nueva fase, la de regularización de todas las formas de tenencia de la tierra.

En la atención de las demandas agrarias, éstas se clasificaron en tres grupos: procedimientos jurídicos y/o administrativos; conciliación de controversias; adquisición de tierras.

En el proceso de descentralización, los ingresos ocupan un lugar determinante; en Chiapas la estructura tributaria estatal, sigue significando un porcentaje inferior a un dígito del presupuesto de egresos del Estado, esto equivale a una dependencia de más del 90% con respecto a las participaciones y transferencias del gobierno federal pese a la apertura de la legislación fiscal federal en impuestos sobre hospedaje, derechos por la expedición de licencias para la venta de bebidas alcohólicas, entre otros. La recaudación tiende a seguir siendo poco significativa. Los recursos que ejercen las dependencias federales en el estado, durante 1996, suman 4 mil 302 millones 745 mil pesos, mientras que el presupuesto de egresos del estado, es superior a éste, en tanto sólo 3.7%, con un total de 4 mil 413 millones, 870 mil pesos. Esto permite situarnos en un escenario en donde la derrama económica federal es mayoritariamente significativa, comparada con las potencialidades estatales.

El gobierno del estado, transfiere a los municipios, el 20% de las participaciones fiscales, estos recursos satisfacen apenas las necesidades de gasto corriente, con muy pocas expectativas de canalizar recursos a la inversión. Los requerimientos de gasto de inversión de los municipios, son sufragados con recursos del Fondo de Desarrollo Social Municipal, mismos que ahora son ejercidos en un 100% por las administraciones municipales. La notoria debilidad financiera de la estructura presupuestaria estatal, ha impedido al Estado transferir mayores cantidades de recursos en forma directa o en obra a los ayuntamientos y concejos municipales, como sería lo deseable. A través del programa de coordinación denominado Fortalecimiento del Sistema Estatal de Control y Evaluación de la Gestión Pública y Colaboración en Materia de Desarrollo Administrativo, el gobierno federal y el Gobierno del estado, establecen sus elementos para la prevención de ineficiencias, corrupción o desviaciones de recursos. Por ejemplo, en materia de coordinación estado-municipios, se formalizaron en 1996, acuerdos con los tres principales municipios de la entidad. Tuxtla Gutiérrez, San Cristóbal de las Casas y Tapachula, para el establecimiento del Sistema Municipal de Control y Evaluación del Gasto Público a través de la Contraloría Interna de cada uno de ellos.

Asimismo, se establecieron los acuerdos con los Ayuntamientos de Comitán, Villaflores, Pichucalco, Palenque, Motozintla y Tonalá con el compromiso adicional de éstos, de establecer

en el corto plazo su Contraloría Interna, mientras tanto el acuerdo se coordinará con el Síndico Municipal y aunque éste significa un notable avance en materia de coordinación Estado-municipio, el beneficio sólo incluye a nueve ayuntamientos de los 111 que conforman el estado, aunque en términos de población, proporcionalmente la cobertura abarca mucho más del 50% del total de los chiapanecos.

Recientemente se inició el programa de descentralización de los servicios de salud, donde el gobierno federal hace entrega de la infraestructura hospitalaria, recursos humanos y presupuestales del sector y la instalación del organismo público descentralizado Instituto de Salud del Estado de Chiapas. Así también el Congreso del estado aprobó la Ley para la descentralización de los servicios de salud en la entidad. Esto puede servir como experimento de lo que debe ser en todo el país. Es importante este serio esfuerzo porque Chiapas tiene en la salud su mejor esperanza de vida, lo que puede representar desarrollo y bienestar para toda la población chiapaneca. Aunque con atraso, la descentralización es necesaria para el avance de las condiciones socioeconómicas de la entidad. La Ley General de Salud establece para el proceso de descentralización, la distribución de competencias entre el Gobierno Federal y las entidades federativas en materia de salud general, creando el marco legal para la efectiva concurrencia de los tres niveles de gobierno: Federal, Estatal, Municipal.

Esta disposición, otorga a los gobiernos de los estados las facultades necesarias para la prestación de los servicios, así como para la organización e integración de sus respectivos sistemas estatales de salud, es decir, en materia de salud se reconoce la autonomía de las entidades federativas para llevar a cabo las acciones tendientes a hacer efectiva la garantía consagrada en la Constitución dentro de su territorio. En términos legales, la descentralización no presenta ningún obstáculo para la Secretaría de Salud, pudiéndose llevar a cabo a través de convenios específicos y acuerdos de coordinación a fin de encauzar el ejercicio de acciones conjuntas con los gobiernos de los estados y por conducto de éstos, con los municipios. Las atribuciones de carácter concurrente serán transferidas al Estado conjuntamente con la descentralización del gasto público que se verifica mediante las inversiones que derivan del presupuesto de egresos de la federación y que son canalizadas al Estado y municipios a través de la propia Secretaría.

En el nuevo esquema, la Secretaría de Salud reforzará los sistemas y mecanismos de control y vigilancia asegurando que la política nacional en materia de salud responda eficazmente a las prioridades nacionales y locales para así fortalecer a los Sistemas Estatales de Salud y, con ello, al Sistema Nacional de Salud, a través de la determinación de normas y lineamientos claros para el ejercicio de sus atribuciones. Es preciso señalar que conjuntamente con la función normativa y de salubridad general reservada a la federación, permanecen las facultades del Consejo de Salubridad General de conformidad con lo establecido en la Constitución en el artículo 73, Fracción XVI, párrafos 1o, 2o, 3o y 4o. El gobierno estatal, por su parte, al asumir la responsabilidad de manera integral coadyuvará a través de la operación de los servicios de salud a hacer efectivo el derecho a la protección de la salud que señala la Constitución. Así mismo, contribuirá de manera significativa en la consolidación del Sistema Nacional de Salud mediante la formulación y desarrollo de sus programas locales de salud de conformidad con

los principios y objetivos del Plan Nacional de Desarrollo y el Programa de Reforma del Sector.¹⁵

RECOMENDACIONES PARA EL FORTALECIMIENTO DEL SISTEMA FEDERAL

En el estado de Chiapas, las participaciones federales a los municipios se componen de la siguiente forma: El 20% del fondo general de participaciones.

El 100% del fondo de fomento municipal, que el estado recibe del gobierno federal en los términos de los artículos 2 y 2A de la Ley de Coordinación Fiscal Federal. El 20% del impuesto sobre tenencia o uso de vehículos. Paralelamente, los municipios también reciben participación de los ingresos que recauda el Estado, y que hasta el mes de septiembre representan el 7% de los ingresos participables de los ayuntamientos.¹⁶

La gran dependencia que existe en los municipios chiapanecos de los recursos que envía el gobierno federal a través de la coordinación fiscal, una situación poco acorde con los principios federalistas. Adicionalmente, como un reflejo de la crisis vivida en el país, los municipios de la entidad han visto caer en términos reales sus participaciones federales, que crecen a un menor ritmo que la inflación a partir de 1995, después de haber experimentado una época de crecimiento real desde principios de la década y hasta 1994.¹⁷

Por lo tanto, se hace necesario un nuevo estilo de desarrollo, estatal, regional y municipal, el cual requiere de una serie de ajustes en su forma de accionar para incrementar su capacidad de planeación, organizar los mecanismos democratizadores de participación de la comunidad, mejorar sustancialmente los procedimientos de financiamiento municipal y desarrollar la capacidad del ayuntamiento principalmente a nivel administrativo para intervenir en el proceso económico estatal y así lograr un desarrollo local independiente que permita efectos multiplicadores en la región.¹⁸ En términos generales, las principales tareas son:

- Para el caso de Chiapas, el obstáculo principal para avanzar en el fortalecimiento del sistema federal se observa en la persistencia de dos dependencias de niveles federal y estatal, para brindar el mismo servicio de educación básica y normal en la entidad, y que son la Secretaría de Educación y los Servicios Educativos para Chiapas. La fusión de ambas dependencias bajo un ámbito estatal, como ya ha ocurrido en otros estados, parece imprescindible y su planteamiento en el principal mecanismo de participación popular implementado en la entidad, la Mesa Chiapas para la Educación, ya se expresa en el Programa Estatal de Desarrollo Educativo¹⁹. El Estado de Chiapas cuenta con los más altos niveles de rezago educativo a nivel nacional, veamos algunos indicadores²⁰: a) El analfabetismo en mayores de 15 años en el estado es del 30.1% de la población, cuando el promedio nacional es de 12%, b) Sólo el 74.1% de la población chiapaneca de 6 a 14 años de edad sabe leer y escribir: c) El mayor rezago educativo se ubica mayoritariamente en comunidades de la región Selva (36.3%), seguida de la Norte (33.8%) y Altos (31.3%).

- Ante la compleja situación del campo chiapaneco, el gobierno del estado y las organizaciones campesinas elaboraron el primer Programa Estatal de Desarrollo Agrario; el esquema plantea tres líneas de acción: la certidumbre política, la organización económica y el financiamiento alterno. La política de desarrollo agrario de Chiapas, considera las particularidades propias de las regiones y grupos que conforman el sector, particularidades que permiten determinar el potencial de desarrollo a partir de las necesidades específicas de cada grupo o comunidad, que a su vez, dan sentido y orientación a un desarrollo agrario justo, equilibrado y sostenido. En este sentido, la participación del municipio adquiere una importancia relevante, ya que las líneas de acción y los programas, demandan su cooperación vigorosa mediante el análisis y diagnóstico de su propia problemática en materia agraria, que le permitan a su vez participar en la instrumentación, toma de decisiones, ejecución y evaluación correspondiente de los programas, a fin de que éstos respondan cabalmente a las exigencias de bienestar, del municipio en general y de las comunidades en lo particular. Serán las carpetas municipales el instrumento de diagnóstico para el desarrollo agrario de la entidad. Este esquema de trabajo, en que las instancias federal, estatal y municipal realizan esfuerzos coordinados, permite conocer las acciones de gobierno, participar en los programas y en la evaluación de las metas, objetivos y resultados esperados en el Programa de Desarrollo Agrario 1995-2000.
- Dentro de las estrategias específicas a implementar se contempla organizar y operar en el entorno estatal los servicios de salud a población abierta, organizar el Sistema Estatal de Salud, promover la capacitación de profesionales, especialistas y técnicos; administrar eficientemente los recursos transferidos; fortalecer la permanencia y funcionalidad de los equipos de salud en las comunidades que así lo requieran; adecuar la ley sanitaria en donde se considerará al municipio como la primera instancia para la atención de la salud; incrementar la población de promotores de salud, quienes recibirán capacitación y orientación en materia salubre para que éstos, en cascada, dirijan los conocimientos adquiridos a la comunidad, además de ser ellos quienes detecten necesidades y presten los servicios apoyados en una infraestructura de unidades médicas fijas y móviles; aprovechar al máximo la capacidad instalada, además se contempla la construcción de nuevas instalaciones en base a la demanda real y de acuerdo con la disponibilidad de recursos; promover la coordinación interinstitucional que evite la duplicidad de mandos y funciones en la prestación de servicios; la herbolaria será reconsiderada como medicina tradicional en las zonas indígenas, rescatando tradiciones de esta práctica, encauzándola a una mejor atención médica; impulsar campañas de planificación familiar para promover el control natal y evitar la sobrepoblación, respetando decisiones de la pareja y particularidades culturales. Todas estas propuestas en beneficio de la población proporcionarán no sólo la continuidad de las acciones sino su crecimiento y orientación.
- Capacitación y actualización permanente de las autoridades municipales, fomentando en ellos la vocación de servicio y la capacidad de análisis, identificación y propuesta de alternativas para la solución de los principales problemas de su comunidad. Asimismo, apoyar con cursos a los niveles operativos municipales en la dirección y control de obra pública, tanto técnica como administrativa y financiera.

- Fomentar la participación ciudadana responsable en las propuestas que retroalimenten las demandas comunitarias, sobre todo a partir del proceso de planeación vinculado a los COPLADEMs, pero no sólo a través de ellos, sino también a través de organizaciones ciudadanas locales plenamente identificadas con los intereses regionales.
- Promover que las políticas descentralizadoras se estructuren y propongan del municipio al gobierno federal y no al revés como frecuentemente sucede a nivel nacional, ya que cada región o localidad conoce mejor sus características y limitantes y por lo tanto sus necesidades.
- Atención adecuada y rápida en la medida de la capacidad de respuesta tanto federal, como estatal y municipal de las demandas y propuestas de los COPLADEM y organizaciones ciudadanas.
- Fortalecimiento de las finanzas municipales alentando políticas que incrementen sistemáticamente la recaudación local y cuidando, sobre todo en los municipios de menor desarrollo, el mantenimiento de participaciones fiscales federales al menos iguales, en términos reales, a las del año anterior.
- Se contempla en una primera etapa transferir el cobro de los impuestos a la propiedad inmobiliaria a los dos principales municipios; Tuxtla Gutiérrez y Tapachula, y en una segunda etapa a San Cristóbal de las Casas, Comitán, Tonalá, Pichucalco, Cintalapa, Chiapa de Corzo y Arriaga, y en la medida en que los propios municipios restantes desarrollen la infraestructura necesaria para dicho cobro y cuenten con estudio técnico catastral, se harán beneficiarios; como en el caso de los impuestos de la propiedad inmobiliaria y de los municipios más urbanizados.
- Distribuir regionalmente los beneficios del Convenio de Desarrollo Social a lo largo de todas las zonas marginadas del estado de Chiapas, ya que durante 1996 se le dio prioridad a la región de los Altos, por ejemplo en Las Cañadas se encuentran 21 centros de atención social, instalados a partir de la creación del convenio de coordinación interinstitucional federación-estado, celebrado en mayo de 1995, para la ejecución del programa de la región Cañadas, están representados por diversas dependencias federales y estatales, cuyo propósito es coordinar las acciones realizadas en localidades y municipios, transfieren recursos a los concejos ciudadanos, a través de convenios de concertación, para la ejecución de proyectos; evalúan y dan seguimiento a los proyectos de inversión, asesoría técnica y administrativamente a los beneficiarios en la ejecución de proyectos, elaboran conjuntamente propuestas de programación y presupuestación con los concejos consultivos.

Notas

¹ Martínez Cabañas, **La administración estatal**, *Op. cit.*, p. 253.

² **Comisión Intersecretarial de Desarrollo Social del Gobierno Federal**, reunión de evaluación, Tuxtla Gutiérrez, Chiapas. Diario Cuarto Poder, 17 de agosto 1996, p. 9.

³ *Ibid.*, p. 12.

⁴ En cuanto a los recursos destinados al combate a la pobreza, para 1996 El Fondo de Desarrollo Social Municipal del ramo 00026, Superación de la Pobreza, destinó para el Estado de Chiapas la mayor cantidad de recursos, por ejemplo las asignaciones más altas son: Chiapas 569,455,898; Oaxaca 526,254,440; Veracruz 525,105,922; Puebla 418,741,450, *Ibid.*, p. 13.

⁵ **Coordinación Estatal para el Seguimiento de los Acuerdos de Paz**, Tuxtla Gutiérrez, Chiapas, Diario Cuarto Poder, 2 de septiembre 1996, p. 6.

⁶ *Ibid.*, p. 254.

⁷ *Ibid.*

⁸ **Ley General de Educación**, Diario Oficial de la Federación, 13 de junio de 1993, p. 3.

⁹ **Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica y Normal**, Diario Oficial de la Federación, 13 de julio 1993, p. 7.

¹⁰ *Plan Estatal de Desarrollo 1995-2000*, *Op. cit.*, p. 90.

¹¹ Boletín de prensa, Secretaría de la Reforma Agraria, Procuraduría Agraria y Secretaría de Desarrollo Agrario, Tuxtla Gutiérrez, Chiapas, 15 de julio 1996, p. 2.

¹² *Ibid.*

¹³ «El tamaño de este esfuerzo es para Chiapas, a través de la Secretaría de Reforma Agraria, el apoyo más importante en la historia reciente», *Ibid.*

¹⁴ *Ibid.*

¹⁵ Documento, Secretaría de Salud, *Op. cit.*, p. 1.

¹⁶ Secretaría de Hacienda, Análisis Ingresos-Egresos a septiembre, Tuxtla Gutiérrez, Chiapas, Gobierno del Estado, 1996, p. 6.

¹⁷ Lanz Cárdenas, José Trinidad, **Descentralización y fortalecimiento del federalismo**, Senador de la República, conferencia magistral, Tuxtla Gutiérrez, Chiapas, IAP, 1996, p. 8.

¹⁸ *Ibid.*, p. 362.

¹⁹ Documento, Secretaría de Educación, *Op. cit.*, p. 3.

²⁰ *Agenda Estadística Chiapas 1995*, *Op. cit.*, p. 217.

CAPITULO VI

EXPERIENCIAS DE MODERNIZACION ADMINISTRATIVA

La administración local ha evolucionado de acuerdo a las exigencias de los tiempos modernos, principalmente por el aumento poblacional y las condiciones políticas. Los avances más importantes se pueden sintetizar así:

- En 1989, la Contraloría General del estado coordinó la celebración del Foro de Consulta del Programa de Simplificación Administrativa, en el que participaron representantes gubernamentales y de los sectores social y privado. Como resultado de dicho evento se captaron propuestas en materia de simplificación de trámites internos y externos, disminución de requisitos, tiempos de respuesta y costos, mejoramiento de los procedimientos internos y de los servicios públicos, desregulación administrativa, adecuación y simplificación de estructuras administrativas.
- En 1992, el ejecutivo del estado emitió el acuerdo que establece el Programa de Simplificación Administrativa en las distintas dependencias y entidades que integran la administración pública del estado de Chiapas, con la finalidad de institucionalizar las acciones de modernización y simplificación administrativa que se estaban dando en la entidad. El acuerdo establece en sus artículos 2o y 6o que la Contraloría General del estado será la responsable de coordinar la integración, vigilar y evaluar el cumplimiento del programa de cada dependencia y entidad.
- En 1993, se inicia la integración de los Programas de Simplificación Administrativa, para ello, la Contraloría General del estado en coordinación con la Secretaría de la Contraloría General de la Federación impartieron un taller en el que se dieron a conocer los lineamientos para la integración y operación del programa en el estado.
- En 1994, la Secretaría de Finanzas y la Comisión de Programación y Presupuesto evolucionaron hasta fusionarse, para integrar la actual Secretaría de Hacienda del estado, dando con ello mayor impulso a las acciones de programación, presupuestación y administración de las finanzas públicas.
- En 1994, se crea la Secretaría para la Atención de los Pueblos Indígenas, con la finalidad de atender prioritariamente las diversas demandas de las etnias que habitan en el Estado.
- En 1994, la Contraloría y la Comisión de Fomento Turístico, se transformaron de órganos técnicos de apoyo del ejecutivo a dependencias del sector central actualmente denominadas Contraloría General del estado y Secretaría de Desarrollo Turístico; con la finalidad de otorgar especial atención a las actividades de control y evaluación del gasto público y del desarrollo de la actividad turística.
- En 1994, la Oficialía Mayor retoma las funciones que en principio tuvo la Comisión de Administración Pública en cuanto a proponer los proyectos de reforma administrativa.
- En 1994, de la Secretaría de Desarrollo Rural y Fomento Económico y la Coordinación de Programas Especiales, se derivaron las actuales Secretarías de Desarrollo Agrario, de Agricultura y Ganadería, de Desarrollo Económico y de Ecología, Recursos Naturales y Pesca. Para dar especial atención a las controversias respecto de la tenencia de la tierra, garantizar las formas de propiedad y fomentar los programas necesarios para el mejor aprovechamiento de la tierra y de los recursos naturales.

- En 1994, la Secretaría de Educación, Cultura y Salud se transformó en la Secretaría de Educación y Secretaría de Salud y las funciones en materia de promoción de la cultura primero se transfirieron al Instituto Chiapaneco de Cultura y en 1996 al Consejo para la Cultura y las Artes.
- En 1994, la actual Secretaría de Gobierno deja la categoría de Secretaría General de Gobierno para tener la misma preeminencia que las demás y se crean dentro de ésta 10 delegaciones regionales, ubicadas en los municipios de Tuxtla Gutiérrez, San Cristóbal de las Casas, Comitán, Villaflores, Pichucalco, Motozintla, Tapachula, Tonalá y Yajalón; con las funciones de enlace entre el ejecutivo y la sociedad civil.
- En 1995, se crea la Subprocuraduría Indígena, con la finalidad de atender con prontitud las denuncias que presenten los ciudadanos de las diferentes etnias que habitan en el estado; asimismo, para asesorarlos jurídicamente en su propio dialecto.
- En 1995, se crean los Comités de Planeación para el Desarrollo Municipal.
- La descentralización de los servicios catastrales a los municipios de Tapachula, Palenque, Tonalá, San Cristóbal, Villaflores y Cintalapa.
- El establecimiento de tres oficinas del registro civil en las cabeceras municipales de Ocosingo, Sabanilla y Las Margaritas, así como dos en las localidades de Nuevo San Juan Chamula y Maravilla Tenejapa, del municipio de Las Margaritas.
- La automatización de las 23 delegaciones hacendarias y desconcentración de los padrones de contribuyentes, de vehículos, nóminas, médicos y de diversiones y espectáculos.
- La desconcentración de la ventanilla única para la atención de la micro, pequeña y mediana industria.
- En apego a la política de revalorización de los tabuladores salariales, se otorgaron diversos incrementos salariales y de prestaciones sociales; acciones convenidas con las representaciones sindicales de los sectores de burocracia y magisterio, cuyos beneficios se han extendido al personal de confianza, extraordinario y jubilado.¹
- Por primera vez, el estado de Chiapas cuenta con un Reglamento de Escalafón, el cual se encuentra en proceso de publicación.
- En el rubro de recursos materiales y servicios se han impulsado modificaciones sustanciales a la estructura del Comité de Adquisiciones.
- El Gobierno del Estado ha establecido una lucha frontal contra las causas y efectos de la corrupción y la impunidad.
- Parte fundamental de estas tareas es el impulso de la Contraloría Social como herramienta de vigilancia y control ciudadano sobre la ejecución de obras y proyectos de gobierno.²
- Los gobiernos federal y estatal tenemos en operación el Programa de Fortalecimiento del Sistema Estatal de Control y Evaluación de la Gestión Pública y Colaboración en Materia de Desarrollo Administrativo.
- La austeridad, honestidad y transparencia en el ejercicio de los recursos son principios básicos y fundamentales que conducen la conducta de los servidores públicos.³
- Para vigilar que el ejercicio de los recursos se apegue a la normatividad vigentes llevamos a cabo auditorías permanentes. De estas acciones han derivado procesos administrativos en contra de 235 servidores públicos que violaron las leyes y reglamentos establecidos.
- Las irregularidades en la compra de tierras realizadas en 1994, originó el inicio de procedimientos administrativos en contra de servidores y exservidores públicos, presentándose

las querellas correspondientes y, como consecuencia, la liberación de las órdenes de aprehensión por la autoridad respectiva.⁴

- Asimismo, el gobierno del estado inició acciones en contra de particulares que incurrieron en el incumplimiento del contrato de las obras de la Biblioteca Central y Archivo General del Estado.⁵ Es importante señalar que el gobierno del estado, respetuoso del derechos de los particulares, espera el resultado de los procedimientos administrativos de rescisión de los contratos firmados por la empresa constructora y proyectista, con el fin de recuperar el valor de las finanzas y finiquitar la obra con los contratistas para estar en condiciones de aprobar recursos adicionales que permitan concluir la obras y ponerla al servicio de la comunidad.⁶

ENFOQUE COMPARATIVO

La estructura administrativa en la entidad ha evolucionado conforme avanza el esquema del gobierno federal, esto es, los cambios y las reformas primero se originan en el centro del país y después de muchos años llegan a la provincia de Chiapas, como puede apreciarse en la relación siguiente:

Gobierno Federal, 1964, primeras Unidades de Organización y Métodos.- Chiapas, 1988, Direcciones y/o Unidades de Organización y Métodos. Gobierno Federal, 1965, Comisión de Administración Pública.-Chiapas, 1977, Comisión de Administración Pública. Chiapas, 1977, se crea el Instituto de Administración Pública de Chiapas, IAP. Gobierno Federal, 1971, la Comisión de Administración Pública se transforma en Dirección General de Estudios Administrativos. Chiapas, 1983, la Comisión de Administración Pública se transforma en Dirección de Organización y Métodos de la Secretaría de Administración. Gobierno Federal, 1971, Comités Promotores del Desarrollo Económico. Chiapas, 1971. Gobierno Federal, 1976, Secretaría de Programación y Presupuesto. Chiapas, 1988. Gobierno Federal, 1976, Presupuesto por Programas y Planeación Nacional, Sectorial y Regional. Chiapas, 1992, Presupuesto por Programas y Planeación Sectorial. Gobierno Federal, 1976, Ley de Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público.-Chiapas, 1988, Ley de Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público del Estado. Gobierno Federal, 1976, Convenios Unicos de Coordinación,(CUC). Chiapas, 1977. Gobierno Federal, 1981, los COPRODES son sustituidos por los Comités de Planeación para el Desarrollo (COPLADES).-Chiapas, 1982, el COPRODE es sustituido por el Comité de Planeación para el Desarrollo del Estado. Gobierno Federal, 1982, Ley de Planeación.-Chiapas, 1987, Ley de Planeación. Gobierno Federal, 1979, Sistema Nacional de Coordinación Fiscal.-Chiapas, 1995, Sistema Estatal de Coordinación Fiscal. Gobierno Federal, 1983, Secretaría de la Contraloría General de la Federación.-Chiapas, 1988, Contraloría General. Gobierno Federal, 1982, Ley Federal de Responsabilidades de los Servidores Públicos.-Chiapas, 1989, Ley de Responsabilidades de los Servidores Públicos del Estado. Gobierno Federal, 1983-1988, Plan Nacional de Desarrollo.-Chiapas, 1988-1994, Plan Estatal de Desarrollo. Gobierno Federal, 1985, Programa de Simplificación de la Administración Pública Federal.-Chiapas, 1993, Programa de Simplificación Administrativa de la Administración Pública Estatal.

La modernización administrativa en la entidad se ha limitado a la adecuación de estructuras y a la simplificación aislada de trámites y procesos; además no ha existido una instancia

responsable de realizar diagnósticos profundos de la administración estatal, para determinar si las dependencias y entidades cuentan con la estructura y atribuciones necesarias para responder a las demandas de la ciudadanía, si la legislación vigente esta acorde con la realidad actual y si las instancias regionales cumplen con su papel de acercar los servicios del gobierno a la comunidad; pero sobre todo de dirigir, organizar y evaluar el desarrollo y la modernización administrativa del estado de Chiapas.

IMPACTOS SOCIALES Y ADMINISTRATIVOS

La carencia de esquemas sistematizados y planeados, no ha permitido la continuidad de los programas; ocasionando un desequilibrio en los sistemas y métodos de trabajo, fragmentando los procesos y originando un crecimiento vertical excesivo.⁸ Esta situación ha provocado que los esfuerzos, que en materia de modernización administrativa se han instrumentado en los últimos siete años no tengan la cohesión necesaria para impactar en la sociedad chiapaneca; es decir, no se ha logrado homogeneizar y en su caso atender en bloque las necesidades sociales por la falta de coordinación de las dependencias involucradas, lo que ha provocado los siguientes problemas:⁷

- Incongruencia entre las competencias legalmente atribuidas a las instituciones y su funcionamiento.
- Procedimientos obsoletos.
- Leyes desactualizadas.
- Falta de interés para elaborar manuales administrativos.
- Segmentación de los procesos por el exceso de personal.
- Los sistemas y procedimientos se efectúan por inercia y costumbre.
- Inexistencia de sistemas de información integrales, lo que ocasiona duplicidad de actividades.
- Proyectos ejecutados en regiones que no son factibles.
- Centralización en la toma de decisiones.
- Municipios con escasa cultura administrativa.
- Ha faltado el establecimiento de canales de comunicación que permitan a la ciudadanía integrarse al proceso de modernización administrativa.⁸

Las demandas de la sociedad, en la actualidad requieren de respuestas rápidas y eficientes, para esto el gobierno necesita una modernización, tanto en sus estructuras, procesos, marco jurídico y en la actitud que deben tener los servidores públicos, ya que son ellos los que tratan directamente con la ciudadanía.⁹ En la administración pública estatal, es posible encontrar algunas acciones que han impactado positivamente en los ámbitos de la administración pública y de la sociedad; entre ellos destacan las siguientes:¹⁰

- La creación de la Secretaría de Hacienda, al fusionarse la Secretaría de Programación y Presupuesto y la Tesorería General del estado, repercutió en el mejoramiento organizacional y en la atención al contribuyente ya que se concentra en una sola instancia la información sobre el ingreso y el egreso federal y estatal, lo que permite una mejor planeación para la eficiente utilización de los recursos; asimismo se han realizado procesos de simplificación administrativa, tales como: el pago en bancos de contribuciones estatales, regularización

fiscal del pago predial, pago de impuesto y derechos vehiculares en parcialidades, recuperación de recursos de los deudores del erario estatal, para mejorar la simplificación administrativa y atención al contribuyente, se reducen los requisitos en el pago del impuesto sobre nóminas y ejercicio profesional de la medicina, con la finalidad de inducir la regularización fiscal de los contribuyentes rezagados, para 1996 se estableció que el mecanismo de actualización de contribuciones no considere la deuda fiscal histórica aplicándose únicamente el rezago de 1996.

- La creación de la Secretaría de Agricultura y Ganadería, ya que se separaron las funciones de desarrollo rural y ecología y esto trajo como consecuencia la definición con mayor claridad del objetivo de la dependencia, enfocando sus acciones al desarrollo de la agricultura y ganadería en la entidad.
- La Secretaría de Atención a los Pueblos Indígenas es una dependencia del ejecutivo del estado creada para asesorar y apoyar en la solución de demandas tanto económicas como sociales de los grupos étnicos e integrarlos al proceso de desarrollo del país. Para la instrumentación de sus acciones esta Secretaría toma en cuenta las características del contexto, población, situación geográfica y diferencias culturales, los programas son demandados directamente por las comunidades, por lo que existe la coparticipación gobierno-comunidad, y están dirigidos a lograr la autogestión de las comunidades, a través de la transferencia del conocimiento. Bajo estos criterios, se han puesto en marcha proyectos productivos agropecuarios, de fortalecimiento y desarrollo de la cultura indígena, de difusión y promoción para fomentar el uso de las lenguas indígenas, de análisis de la política indigenista, de apoyar con becas a jóvenes indígenas, y de procuración de justicia, entre otros.
- La transferencia de recursos y funciones de la Dirección de Caminos Rurales de la extinta Secretaría de Participación Comunitaria a la Comisión Estatal de Caminos ha sido de beneficio para las localidades.
- El paso de la Dirección de Organización y Sistemas de la Secretaría de Hacienda a Oficialía Mayor, integra en una sola dependencia el control del proceso modernizador de la administración pública
- Creación de la Coordinación del Consejo Estatal de Población de Chiapas, organismo descentralizado de la Secretaría de Gobierno, del cual se obtiene información que permite planear con mayor certeza la prestación de los servicios asistenciales, eliminar rezagos sociales.
- La reestructuración de la Contraloría General descentralizará las funciones de seguimiento y evaluación, ejerciendo control directo sobre el ejercicio de los recursos a través de la creación de delegaciones regionales e impulsando la participación activa de la sociedad, a través de la Contraloría Social.

Por último, es importante señalar que la corresponsabilidad entre base legal y estructuras, sistemas y procedimientos administrativos, es producto de una acción concertada entre la sociedad civil y gobierno. En este aspecto, ha faltado el establecimiento de canales de comunicación que permitan a la ciudadanía integrarse al proceso de modernización administrativa.¹¹ Las finanzas del estado han sido limitadas, por la atención de la deuda pública, que acumuló a partir de 1994 niveles considerables y que se vieron agravados a partir de la crisis de 1995, sin embargo se ha logrado controlar el problema gradualmente. La

disminución de la deuda traerá como beneficio el que se tenga en los próximos años otras finanzas públicas, y consecuentemente, mejor capacidad de endeudamiento y pago, que podrán aprovechar las siguientes generaciones para una mejor administración de la deuda pública como elemento de la política que promueve el desarrollo y bienestar.

PERSPECTIVAS

- Para evitar que se multipliquen los intermediarios entre los ciudadanos y sus representantes, es necesario reconocer la importancia que tiene la participación de éstos en la toma de decisiones para la modernización administrativa de la entidad, eliminando la consideración de que el ciudadano es objeto de la acción pública.
- La noción de democracia administrativa no tiene carta de naturaleza. Al ciudadano se le ha reconocido, en ocasiones teóricamente, el derecho a participar en política, pero muy pocas veces ha tenido un derecho semejante en materia administrativa. Todos los ciudadanos deben participar en la administración de conformidad con su ubicación, circunstancias e intereses legítimos.¹² En teoría los ciudadanos son titulares del poder, en los hechos están subordinados al poder público, en lugar de estarles éste subordinado. No resulta extraño, por lo tanto, que quienes administran les consideren objeto y no titulares y beneficiarios de la acción pública.¹³
- Para operar el programa de modernización administrativa, en el corto plazo se establecerán y ejecutarán medidas de mejoramiento administrativo entre las que se encuentran las referentes a la adecuación inmediata del marco jurídico de la administración pública, el análisis y adecuación de estructuras y plantillas específicas para ajustar el aparato gubernamental a las demandas de la sociedad.
- En el mediano plazo, se elaborarán diagnósticos macro y microadministrativos para conocer la situación real del aparato público, así como el grado de eficiencia, eficacia y congruencia con las políticas de desarrollo estatales.
- A largo plazo se establecerán mecanismos de revisión, análisis y evaluación de los procesos y estructuras organizacionales para racionalizar los recursos y canalizarlos a programas y acciones prioritarias que permitan la reactivación económica de la entidad.
- Otro aspecto importante que se considera en el programa de modernización administrativa es la incorporación de las administraciones municipales, con estricto respeto a su autonomía, al proceso de modernización y mejoramiento del aparato público.
- Los cambios que se experimentan en la entidad motivan la necesidad de contar con una estructura administrativa ágil, flexible, transparente, dotada de una gran eficiencia, eficacia y productividad.¹⁴
- Eficiencia y honestidad no son términos excluyentes para el gobierno. Tampoco debe significar el sacrificio de una por la otra. Necesitamos que ambas, eficiencia y honestidad, sean parte integral del ejercicio de la función pública.¹⁵
- En los servidores públicos está el éxito o el fracaso de los programas y acciones de gobierno.¹⁶
- El ejercicio de la administración pública debe estar vinculado con la sociedad: debe ser cada vez más el resultado de su iniciativa; el puente entre la voluntad ciudadana y el ejercicio corresponsable, cuidadoso y eficaz de los recursos públicos.¹⁷

Notas

¹ *Agenda Estadística, op. cit.*

² *Ibid.*

³ *Ibid.*

⁴ *Ibid.*

⁵ *Ibid.*

⁶ *Ibid.*

⁷ *Ibid.*

⁸ *Ibid.*

⁹ **Impactos Sociales y Administrativos de la Instrumentación de Programas y Adecuaciones Administrativas**, Oficialía Mayor de Gobierno, Tuxtla Gutiérrez, Chiapas, Gobierno del Estado, 1996, p.11.

¹⁰ *Ibid.*

¹¹ *Ibid.*

¹² Chanes Nieto, José, **La modernización administrativa y el ciudadano**, Encuentro Nacional de Desarrollo Administrativo y Calidad, Ciudad Victoria Tamaulipas, México, 1996, p.

¹³ *Ibid.*

¹⁴ Ruiz Ferro, Julio César, *Segundo Informe de Gobierno 1996*, Coordinación General, Coplade, Gobierno del Estado de Chiapas, diciembre, 1996, p. 65.

¹⁵ *Ibid.*

¹⁶ *Ibid.*

¹⁷ *Ibid.*

Bibliografía

CAPITULO I

Acciones del Gobierno de México para Superar la Marginación en Chiapas, Presidencia de la República, Distrito Federal, México, Talleres Gráficos de la Coordinación de Apoyo, 1995, 8 pp.

Agenda Estadística Chiapas 1995, Secretaría de Hacienda del Gobierno del Estado, Tuxtla Gutiérrez, Chiapas, Talleres Gráficos del Estado, 1995. 616 pp.

Almada Carlos F., *et al*, **Reflexiones Sobre Administración Pública**, Distrito Federal, México, Revista de Administración Pública RAP No. 89, INAP, 1995, 301 pp.

Anuario Estadístico del Estado de Chiapas, Distrito Federal, México, INEGI, 1995, 410 pp.

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, Distrito Federal, México, Secretaría de Gobernación, mayo 1995, 246 pp.

Convenio de Desarrollo Social 1995, Tuxtla Gutiérrez, Chiapas, Periódico Oficial No. 056-04, Octubre de 1995, 96 pp.

Conteo de Población y Vivienda 1995-Resultados Preliminares, Aguascalientes, México, INEGI, 1996, 301 pp.

Chiapas, resultados definitivos, Tabuladores Básicos, XI Censo General de Población y Vivienda 1990, Aguascalientes, México, INEGI, 1991, 2,308 pp.

Chiapas, Plan y Programas de Gobierno 1982-1988, Gobierno del Estado de Chiapas, Distrito Federal, México, Ed. PREMIA, 1982, 296 pp.

Estrategias para el Bienestar y el Desarrollo 1996-2000, Tuxtla Gutiérrez, Chiapas, Gobierno del Estado, 1996, 69 pp.

Mesa de Desarrollo y Participación de las Mujeres, Informe General del Proceso de Negociación, Gobierno del Estado, Tuxtla Gutiérrez, Chiapas, Coordinación General del COPLADE, 1996, 39 pp.

Mesa de Desarrollo y Proyectos, Informe General del Proceso de Negociación-Gobierno del Estado de Chiapas, Tuxtla Gutiérrez, Chiapas, Coordinación General del COPLADE, 1996, 58 pp.

Plan Estatal de Desarrollo 1989-1994, Base para la Programación Regional, Tuxtla Gutiérrez, Chiapas, Gobierno del Estado, 1989, 167 pp.

Plan Estatal de Desarrollo 1995-2000, Tuxtla Gutiérrez, Chiapas, Periódico Oficial 47, 3a edición, publicación estatal No. 123-A-95 Bis, Gobierno del Estado, 1995, 207 pp.

Programa Anual del Gasto 1996, Tuxtla Gutiérrez, Chiapas, COPLADE-SEDESOL, 1996, 133 pp.

Programa de Desarrollo Agropecuario 1995-2000, Gobierno del Estado, Tuxtla Gutiérrez, Chiapas, Talleres Gráficos, 1996, 131 pp.

Programas de Inversión 1996, Tuxtla Gutiérrez, Chiapas, Gobierno del Estado, 1996, 232 pp.

Ruiz Ferro, Julio César, **Informe de Gobierno (1995)**, Tuxtla Gutiérrez, Chiapas, Gobierno del Estado de Chiapas, 181 pp.

CAPITULO II

Aquino Juan, Jesús y Corzo Gamboa, Arturo, **La independencia de Chiapas y sus anexiones a México**, Tuxtla Gutiérrez, Chiapas, UNACH, 1994, 340 pp.

Castro A., José Luis, **Cronología histórica del H. Congreso del Estado de Chiapas 1824-1984**, Tuxtla Gutiérrez, Chiapas, LV legislatura, 1984, 129 pp.

Colección Chiapas, bibliografía, San Cristóbal de las Casas, Chiapas, CIES, 1986, 261 pp.

Convenio de Confianza Municipal, Tuxtla Gutiérrez, Chiapas, CODECOM, 1980, 73 pp.

Cuadernos Municipales, Tuxtla Gutiérrez, Chiapas, FORTAM, 1988, 149 pp.

De la Vega Domínguez, Jorge, **Primer Informe de Gobierno (1977)**, Tuxtla Gutiérrez, Chiapas, Gobierno del Estado, 1977, 61 pp.

Documentos Históricos de Chiapas, Tuxtla Gutiérrez, Chiapas, SEC, 1983, 225 pp.

Documentos Institucionales, para la Integración del Sector Público Agropecuario en la Alianza para la Producción, Tuxtla Gutiérrez, Chiapas, SARH, 1978, 87 pp.

Frontera Sur, indicadores básicos 1988, Tuxtla Gutiérrez, Chiapas, Coordinación General de Estadística, Geografía e Informática, 1988, 174 pp.

I Festival de Escritores Chiapanecos, Tuxtla Gutiérrez, Chiapas, Talleres Gráficos de la UNACH, 1991, 70 pp.

Legislación en Materia de Indigenismo, Tuxtla Gutiérrez, Chiapas, Coordinación de Asuntos Indígenas, Gobierno del Estado, 1991, 101 pp.

Memoria Administrativa, Tuxtla Gutiérrez, Chiapas, Coordinación General de Estadística Geografía e Informática, 1988, 51 pp.

Memoria Legislativa LIV Legislatura del Estado Libre y Soberano de Chiapas, Tuxtla Gutiérrez, Chiapas, Congreso del Estado, 1982, 449 pp.

Ordoñez M., César E., **Rasgos del mercado de trabajo en la Sierra Madre de Chiapas**, Tuxtla Gutiérrez, CIES, 1985, 23 pp.

Paulat Legorreta, Jorge, **El poblamiento del Soconusco**, sus antecedentes históricos y sus raíces, Tuxtla Gutiérrez, Chiapas, revista ICACH No. 16-17, 1966, 97 pp.

Perfil Socioeconómico de Chiapas, Tuxtla Gutiérrez, Chiapas, Gobierno del Estado de Chiapas, 1980, 350 pp.

CAPITULO III

Ley de Planeación del Estado de Chiapas, Periódico Oficial, Decreto No. 38, Tuxtla Gutiérrez, Chiapas, Gobierno del Estado, 1987, 11 pp.

Ley de Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público, Periódico Oficial, Decreto No. 047, Tuxtla Gutiérrez, Chiapas, Gobierno del Estado, 1995, 26 pp.

Decreto de Presupuesto de Egresos para el Ejercicio Fiscal 1996, Periódico Oficial, Decreto No. 70, 27 de Diciembre 1995, Tuxtla Gutiérrez, Chiapas, Gobierno del Estado, 1995, 70 pp.

Cuenta de la Hacienda Pública Estatal 1994, Tuxtla Gutiérrez, Chiapas, Gobierno del Estado, 1995, 122 pp.

Cuenta de la Hacienda Pública Estatal 1995, Tuxtla Gutiérrez, Chiapas, Gobierno del Estado, 1996, 172 pp.

Clasificador por Objeto del Gasto 1997, Tuxtla Gutiérrez, Chiapas, Secretaría de Hacienda, Gobierno del Estado, Junio 1996, 107 pp.

Informe Cualitativo, Tuxtla Gutiérrez, Chiapas, Contraloría General, Gobierno del Estado, 1996, 35 pp.

Manual de Auditoría Gubernamental, Tuxtla Gutiérrez, Chiapas, Secretaría de Programación y Presupuesto del Estado, 1981, 12 pp.

Manual de Normas y Procedimientos para el Ejercicio del Gasto Público 1995, Tuxtla Gutiérrez, Chiapas, Secretaría de Hacienda, Gobierno del Estado, 1996, 36 pp.

Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de Chiapas, Periódico Oficial No. 1, Tuxtla Gutiérrez, Chiapas, Gobierno del Estado, 1988, 30 pp.

Programa de Simplificación Administrativa 1996, Tuxtla Gutiérrez, Chiapas, Secretaría de Hacienda, Gobierno del Estado, 1996, 22 pp.

Plan Chiapas, Tuxtla Gutiérrez, Chiapas, Comité Promotor del Desarrollo Socioeconómico, Gobierno del Estado, 1979, 150 pp.

Thompson G., Roberto, **Problemática agraria y política petrolera en Chiapas**, Tuxtla Gutiérrez, LV Legislatura, Centro de Investigaciones Ecológicas del Sureste, 1983, 38 pp.

Thompson G., Roberto, **Estado y explotación petrolera en Chiapas**, Tuxtla Gutiérrez, LV Legislatura, Centro de Investigaciones Ecológicas del Sureste, 1984, 29 pp.

Velasco Siles, Jesús Agustín, **El desarrollo comunitario de la Sierra Madre de Chiapas**, Distrito Federal, México, UNAM, 1979, 404 pp.

CAPITULO IV

Reyes Ponce, Agustín, **Administración de personal**, Distrito Federal, México, Limusa, 1980, 80 pp.
Terry, George, **Principios de administración**, Distrito Federal, México, CECSA, 1978, 120 pp.

De Lucas Ortueta, Ramón, **Técnicas de dirección de personal**, Distrito Federal, México, Limusa, 1979, 70 pp.
Areas Galicia, Fernando, **Administración de recursos humanos**, Distrito Federal, México, Trillas, 1976, 110 pp.

Dunnette, Marvin D., **Selección y administración de personal**, Serie Sociología Industrial, Distrito Federal, México, Compañía Editorial Continental, 1979, 130 pp.

Orozco, Jorge Enrique, **Reclutamiento y selección de personal**, Distrito Federal, México, Fondo Editorial COPARMEX, 1980, 60 pp.

Farland, Dalton E., **Administración de personal, teoría y práctica**, Distrito Federal, México, Fondo de Cultura Económica, 1979, 170 pp.

Cervantes Delgado, Alejandro, *et. al.* **Ensayos sobre la modernidad nacional**, Distrito Federal, México, Diana, 1989, 289 pp.

Scott, William G. y Haimann, Theo, **Dirección y gerencia**, Barcelona, España, Editorial Hispano Europea, 1977, 840 pp.

Koontz, Harold y O'donnell, Cyril, **Administración moderna**, Bogota, Colombia, McGRAW-HILL, 1979, 914 pp.

Sexton, William P., **Teoría de la organización**, Distrito Federal, México, Trillas, 1982, 484 pp.

CAPITULO V

Anuario Estadístico 1994, Tuxtla Gutiérrez, Chiapas, UNICACH, 1994, 67 pp.

Control Gubernamental, Estrategia para operar el esquema de evaluación de la aplicación del gasto social para la atención de la pobreza e implantar sus descentralización, Distrito Federal, México, Secretaría de la Contraloría del Gobierno del Estado, 1996, 273 pp.

Cumbre Mundial en Favor de la Infancia, Programa Estatal de Acción Chiapas, Gobierno del Estado, 1993, 63 pp.

De la Rosa Salazar, Alberto Alfredo, **Recopilación de las leyes de las indias**, libro sexto, Título Primero, Distrito Federal, México, Jus Ediciones, 1992, 191 pp.

Ley Orgánica de la Casa de las Artesanías de Chiapas, Periódico Oficial, Tuxtla Gutiérrez, Chiapas, 1989, 18 pp.

Ley del I.S.S.T.E.CH., serie: reglamento administrativo interior, manual general de organización, estructura funcional del ISSTECH, Tuxtla Gutiérrez, Chiapas, ISSTECH, 1981, 52 pp.

La Reforma Electoral en el Estado de México, Toluca, México, Revista Riapem, IAP, 1996, 201 pp.

Ley de Aguas del Estado de Chiapas, Tuxtla Gutiérrez, Chiapas, CEAS, 1993, 21 pp.

Ley Orgánica de la Universidad de Ciencias y Artes del Estado de Chiapas, Tuxtla Gutiérrez, Chiapas, UNACH, 1995, 48 pp.

Legislación del Estado de Chiapas, tomo X y XI, Tuxtla Gutiérrez, Chiapas, del Supremo Tribunal de Justicia del Estado, 1993, 452 pp.

LIX Legislatura, Diario de los Debates, Tuxtla Gutiérrez, Chiapas, H. Congreso, 1996, 91 pp.

Organo de Difusión, Parlamento año I, No.3, Tuxtla Gutiérrez, Chiapas, LIX Legislatura del Estado de Chiapas, 1996, 28 pp.

Programa de Desarrollo Municipal 1996-1998, serie, Tapachula, Chiapas, H. Ayuntamiento 1996, 162 pp.

Precios Nacionales e Internacionales del Sector Agropecuario, volumen V, Distrito Federal, Mexico, SAGAR, 1996, 9 pp.

Programa de Desarrollo Urbano e Infraestructura 1995-2000, Tuxtla Gutiérrez, Chiapas, Gobierno del Estado, 1995, 58 pp.

Programa Sectorial Agrario 1995-2000, Distrito Federal, México, Secretaría de de la Reforma Agraria, 1996, 105 pp.

Programa para la Simplificación Administrativa, Distrito Federal, México, SCT, 1984, 12 pp.

Sistema Ejecutivo de Datos Básicos, Distrito Federal, México, SAGAR, 1996, 145 pp.

Propuesta de Plan de Manejo para la Reserva Integral de la Biósfera Montes Azules, Selva Lacandona Chiapas, Gobierno del Estado, 1992, 187 pp.

CAPITULO VI

Aguilar Villanueva, Luis, **El estudio de las políticas públicas**, en colección Antologías de política pública 1-4 tomos, Distrito Federal, México, Miguel Angel Porrúa, 1996, 281 pp.

Chanes Nieto, José, **La modernización administrativa y el ciudadano**, conferencia, Encuentro Nacional de Desarrollo Administrativo y Calidad; Tamaulipas, México, 1o. de marzo de 1996, 10 pp.

Decreto Constitucional Ley y Reglamento Interno de la Comisión Estatal de Derechos Humanos, Tuxtla Gutiérrez, Chiapas, Comisión Estatal de Derechos Humanos, decreto No. 26 publicado en el No. 190 del Periódico Oficial del Estado, 25 de marzo 1992, 73 pp.

Informe 1989-1994, Ley de Aguas Nacionales, Distrito Federal, México, CNA, 1994, 174 pp.

Kliksberg, Bernardo, **El rediseño del estado**, una perspectiva internacional, Distrito Federal, México, INAP-FCE, 1994, 276 pp.

Kliksberg, Bernardo, **¿Cómo transformar al estado? más allá de mitos y dogmas**, Distrito Federal, México, FCE, 1989, 103 pp.

Kliksberg, Bernardo, **Cómo reforzar el estado para la lucha contra la pobreza**, Distrito Federal, México, en Gestión y Política Pública, Vol. I No. 1, julio-diciembre, CIDE, 1992, 240 pp.

Kliksberg, Bernardo, **Gerencia social: una reunión de situación**, gerencia pública en tiempos de incertidumbre, Madrid, colección estudios. Serie administración general, INAP, 1989, 168 pp.

Kliksberg, Bernardo, **Gerencia social: dilemas gerenciales y experiencias inmaduras**, Distrito Federal, México, cologio técnico XXIV reunión del consejo directivo, PNUD-CLAD, 1992, 20 pp.

Ley del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado, Distrito Federal, México, ISSSTE, 1993, 160 pp.

Memoria, II Congreso Interamericano Jurídico de la Seguridad Social, Distrito Federal, México ISSSTE, 1990, 674 pp.

Motta, P. **La fundación gerencial en el mundo contemporáneo**, Brasil, editorial Record, 1991, 19 pp.

Perzabal, Carlos, **Acumulación de capital e industrialización compleja en México**, Distrito Federal, México, Siglo XXI editores-CIDE, 1979, 140 pp.

Perzabal, Carlos, **Acumulación capitalista dependiente y subordinada: el caso de México (1940-1978)**, 3a. ed., Distrito Federal, México, Siglo XXI, 1995, 160 pp.

Programa de Desarrollo Municipal 1995-2000, Tuxtla Gutiérrez, Chiapas, COPLADE, 1996, 73 pp.

Programa de Simplificación Administrativa, Acuerdo por el que se establece en las distintas dependencias y entidades que integran la Administración Pública del Estado, Tuxtla Gutiérrez, Chiapas, Gobierno del Estado, 1996, 20 pp.