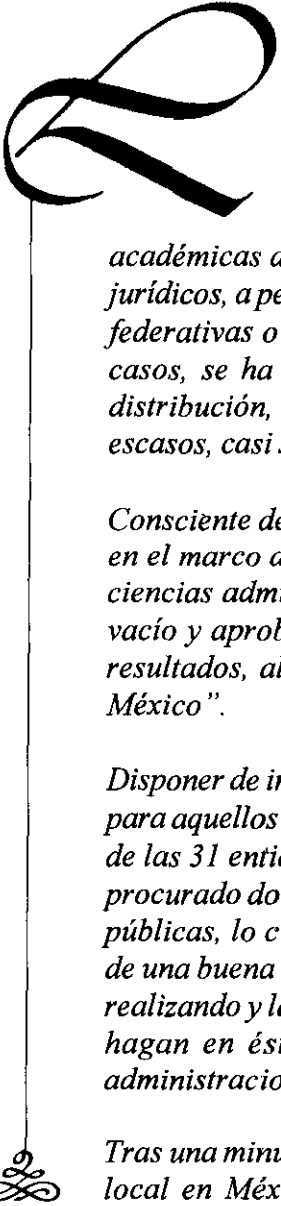


Introducción



Los trabajos de investigación, ya teórica, ya de campo, sobre el gobierno y la administración estatal en el mejor de los casos resultan aislados, surgen como documentos de trabajo interno de las propias dependencias de los ejecutivos estatales, en un menor grado son abordados por Universidades e instituciones académicas de los estados y en su mayor parte están referidos a sus aspectos jurídicos, a periodos históricos concretos, realizados en determinadas entidades federativas o bien para identificar regiones específicas. En algunos cuantos casos, se ha decidido llevar a cabo su publicación, más no su difusión ni distribución, de manera que pese a ello permanecen como trabajos raros y escasos, casi siempre difíciles de obtener.

Consciente de esta situación, el Instituto Nacional de Administración Pública, en el marco de sus fines orientados al estudio, desarrollo y promoción de las ciencias administrativas en México, se planteó la importancia de cubrir este vacío y aprobó llevar a cabo la investigación sobre este tema y difundir sus resultados, al auspiciar la edición de la obra: "La Administración Local en México".

Disponer de información actual y confiable se constituye en valiosa herramienta para aquellos interesados en conocer y analizar el fenómeno publiadministrativo de las 31 entidades federativas del país. No obstante que algunos estados han procurado documentar la estructura y funcionamiento de sus administraciones públicas, lo cierto es que no se cuenta con información suficiente y relevante de una buena cantidad de ellos, lo que dificulta conocer las acciones que están realizando y la dimensión de los problemas que enfrentan. Los esfuerzos que se hagan en ésta dirección contribuirán a un mayor conocimiento de las administraciones estatales y a vigorizar el federalismo en México.

Tras una minuciosa revisión de las fuentes para el estudio de la administración local en México, se puede afirmar que por vez primera una investigación

presenta información sistematizada que condensa información sobre las administraciones públicas de los 31 estados federados. En este sentido, habrá de constituirse en una fuente de consulta, de la cual es posible que deriven futuras investigaciones, ensayos y aportes analíticos.

En el presente trabajo, cuyo objetivo fundamental es conocer las características de la administración pública en todos y cada uno de los estados de la República, se conjuntan diversos elementos jurídicos, sociales, económicos y políticos para enmarcar el análisis administrativo, relativo a la organización y funcionamiento del gobierno estatal. Con esta agrupación ordenada de los elementos señalados se busca identificar y dar a conocer las condiciones significativas de su gestión.

La obra tiene un carácter esencialmente descriptivo y monográfico de manera que permitiera articular los trabajos realizados en los 31 estados. En cada uno de ellos se observan estructuras similares, políticas diferentes, circunstancias y condicionantes múltiples y variadas, que en todo caso señalan las particularidades que distinguen la vida estatal en el tiempo y el espacio republicano.

Cada trabajo por entidad federativa constituye un capítulo de la obra, en el que a juicio de los autores se reconocen con la objetividad que exigen las técnicas y métodos de investigación, logros y obstáculos, avances y retrocesos, rupturas y continuidades.

Para la realización de esta investigación se partió de una metodología general y un guión de contenido capitular y temático, a través de los cuales se buscó articular la estructura de la obra, lo que permitió homogeneizar su elaboración, todo ello orientado a facilitar la edición. Asimismo, se pretendió equilibrar los aspectos cuantitativos y cualitativos de los temas desarrollados para presentar una visión más homogénea y realista de los diferentes aspectos abordados. Cabe subrayar que los trabajos presentados incorporaron datos, en la mayoría de los casos, hasta diciembre de 1996.

Esta investigación fue diseñada desde su origen atendiendo no solo a los escasos trabajos que en la materia se han llevado a cabo, en contraste con los amplios avances que en este ámbito del gobierno mexicano se han registrado desde hace más de una década, sino también y de manera importante para actualizar el conocimiento sobre la situación que presenta la administración pública de los estados en la época reciente, en las siguientes líneas fundamentales: el

entorno de la administración pública, su estructura y procesos de gestión, su dimensión cuantitativa y perfil básico de los servidores públicos, las relaciones con el gobierno federal y el municipal y las experiencias de modernización de los aparatos públicos estatales.

No se trató de diseñar el modelo futuro del gobierno local, en todo caso se trata de su reflexión y reconsideración a la luz de esos cambios tan importantes como soslayados en su estudio.

La obra se estructura en base a seis grandes apartados que nos permiten acercarnos a lo acontecido en cada estado de la república, y de la administración estatal entendida en su conjunto.

Si bien es cierto que este trabajo parte de situar a su objeto de estudio en la dimensión del régimen federal mexicano, que es el que lo circunscribe, también lo es el hecho que a diferencia de la mayor parte de los estudios sobre el federalismo en México no parte de arriba hacia abajo, de la federación a los estados, sino al revés, de entender la realidad administrativa y su entorno en los estados para enriquecer la visión del federalismo al final del siglo XX y a 180 años de que se empezó a discutir como nueva forma para el Estado mexicano.

La compleja y plural sociedad mexicana de fin de siglo ha planteado un nuevo federalismo que de respuestas sustantivas para hacer frente a los retos pendientes en el ámbito político-institucional, económico y social.

La investigación ha sido estructurada en seis capítulos que en su conjunto dan una noción general y objetiva de las características socioeconómicas y regionales del estado, de las formas que adopta su organización administrativa, de los sistemas administrativos para la gestión pública, de la profesionalización de los servidores públicos, de las relaciones intergubernamentales y las experiencias de modernización administrativa.

Cada uno de estos capítulos responde a propósitos específicos que en su conjunto arrojan una idea muy aproximada de la realidad de la administración pública estatal. Se procuró utilizar información actualizada y confiable, precisando las fuentes, para lo cual se solicitó la colaboración de los gobiernos de los

estados. *El Instituto Nacional de Administración Pública y los Institutos Estatales, agradecen ampliamente el apoyo otorgado, ya que sin su participación no hubiese sido posible culminar un trabajo que, como éste, es muy amplio y diversificado.*

En el primer capítulo se abordan a manera de antecedentes básicos y entorno general de la administración pública, las condiciones demográficas, sociales y económicas del estado y en la mayor parte de los casos enfoques sobre sus particulares regiones que, sin duda, son un factor importante a considerar para la organización y funcionamiento de la dinámica administrativa estatal; registrándose las transformaciones durante la última década. Asimismo ha buscado establecerse la correlación existente entre administración pública y sociedad en la medida que se identifica el grado de satisfacción de necesidades sociales, y en su caso los índices de migración hacia los centros urbanos.

La información de este primer apartado dibuja la presencia de desequilibrios no sólo interregionales sino también intraestatales.

El segundo capítulo trata sobre las distintas y peculiares formas de organización de la administración pública estatal, cuya configuración nos da un primer acercamiento para observar como las estructuras administrativas se constituyen en un elemento fundamental para llevar a cabo la ejecución de las políticas que asumen o promueven los ejecutivos estatales.

En general se presentan los rasgos actuales de organización administrativa central y la paraestatal, en las que se se aprecia una clara tendencia hacia la compactación y racionalización de las estructuras administrativas y a la asunción de funciones a las que tradicionalmente se les había concedido poca atención, pero que ahora por la agudización de su problemática y las transformaciones sociales han subrayado su importancia, tales como la protección al ambiente, protección civil y derechos humanos, sólo por citar algunas.

Se hace mención de los procesos orgánico-funcionales de desconcentración administrativa, resaltando su utilidad, los criterios de regionalización aplicados y los mecanismos de articulación entre los sectores central y paraestatal, según sea el caso.

Asimismo, se analiza el papel del sector paraestatal y de su contribución a los fines del Estado y Gobierno mexicanos, observándose el impacto local de la política nacional de desincorporación de entidades públicas. En múltiples casos se observa la tendencia a que los organismos y empresas del llamado sector paraestatal, apuntan a la imperiosa necesidad de una revisión a fondo de su organización y funcionamiento para potenciar su efectividad y rentabilidad social.

En los últimos años se ha registrado una participación social en la gestión pública cada vez más dinámica y activa, lo que ha llevado a las instituciones gubernamentales a abrir espacios y crear instancias para captar y canalizar las demandas, planteamientos y sugerencias de la ciudadanía. En este apartado también se reseñan las experiencias estatales respecto de las formas orgánico-institucionales que ha asumido dicha participación ya sea con funciones consultivas, decisorias o de apoyo a la supervisión y el control.

Hoy día no podría entenderse una gestión pública que no reconozca, encauce y capitalice la energía social como un medio indispensable para atender los problemas que aquejan a las propias comunidades. Se han roto esquemas paternalistas y excluyentes que fincaban la solución de las demandas sociales solo en la actuación de las instituciones gubernamentales; en contrapartida, ha quedado cada vez más claro que la premisa de la corresponsabilidad gobierno-sociedad y el fomento de la participación ciudadana son imprescindibles para una mayor gobernabilidad y credibilidad en la gestión pública. Es por ello gratificante observar cómo en la gran mayoría de las administraciones estatales se han creado, diversificado y fortalecido instancias, foros y mecanismos que recogen y atienden las demandas y expectativas ciudadanas.

Los sistemas administrativos para la gestión pública son motivo de examen en el tercer capítulo, básicamente relacionados con la organización y funcionamiento de los llamados sistemas "globales" de regulación y apoyo a las áreas sustantivas de la administración pública, rescatando los rasgos principales que los identifican como "modelos de gestión". En ellos se incluye la planeación-programación-presupuestación y el financiamiento; información para la planeación, el control y la evaluación de la gestión pública y los sistemas de administración de recursos humanos, materiales y técnicos.

El óptimo funcionamiento de los sistemas administrativos es determinante para alcanzar los objetivos y metas de los planes y programas. Los gobiernos estatales tienen claro que no será posible concretar las políticas públicas si no se dispone de apropiados y ágiles sistemas de gestión, de ahí que hayan impulsado cambios orientados a elevar sus niveles de eficiencia. No obstante ello, se reconoce la necesidad de mejorar la relación y coordinación entre las áreas reguladoras y las operativas, revisar los grados de centralización en su funcionamiento, y en suma, identificar los cuellos de botella y poder priorizar y superar los problemas que impiden una gestión pública más eficiente y eficaz.

En todos los casos se presentan cuadros, a manera de anexos al final de este capítulo, en que se muestran los recursos financieros de los estados, tanto de sus ingresos, egresos y presupuestos, que en distintas maneras y procedentes de distintas fuentes, nos permiten acercarnos a las finanzas públicas estatales en las que sobresalen las participaciones federales.

El cuarto capítulo se ocupa de describir un tema que es crucial para la reforma y modernización del sector público: la profesionalización de los servidores públicos, su inclusión fue imprescindible toda vez que pareciera ser lo que algunos llaman el “talón de Aquiles” del servicio público, toda vez que la modernización del servicio público, en términos de su profesionalización, es un proceso lento, quizás el aspecto más delicado por cuanto afecta de manera directa a valores e intereses arraigados dentro y fuera de las administraciones públicas, y por lo tanto los obstáculos y resistencias a superar son grandes. Sin embargo y por ello mismo debe ser un proceso continuado, tenaz, mediante el cual se procure la adecuación del servicio a la demanda social. En este sentido la profesionalización significa incidir sobre la cultura de la organización, sobre los valores y actitudes de las personas que son parte de la administración pública.

Para desarrollar este punto, en primer término se precisa el régimen jurídico del personal que labora en la administración estatal, observándose que más allá de las cifras sobre el personal sindicalizado o de base y de confianza, se manifiesta la necesidad de revisar y actualizar el marco legal vigente en relación a los derechos y responsabilidades de los servidores públicos y al proceso de ingreso, permanencia y evaluación del desempeño y productividad en el servicio público.

En este apartado se reseñan los esfuerzos emprendidos por las administraciones estatales por elevar los niveles de profesionalización, capacitación y

actualización de los servidores públicos, así como las tareas encaminadas al establecimiento de un servicio civil de carrera. Se observa cómo en la mayoría de los estados se han llevado a cabo acciones muy importantes en la materia, sobre todo a partir del reconocimiento y convicción de que el recurso más valioso de las organizaciones es el capital humano, factor crítico de éxito en la lucha contra la corrupción, que a decir de los autores y especialistas, es un fenómeno mundial.

La administración pública exige para sí mayores niveles de eficiencia, de un servicio público profesional eficaz que se encuentre al servicio de la sociedad y del Estado, no de intereses ni políticas partidistas, máxime en una época de desarrollo democrático como la que se vive hoy en día. El servicio público en México requiere de servidores comprometidos con la Nación y sus instituciones. De manera que observar las distintas experiencias a nivel local contribuirá sin duda al propósito señalado.

Asimismo, en este apartado de la investigación se describen los aspectos cuantitativos del personal a partir de la distinción de sus funciones, para lo cual se incorporaron los datos proporcionados en forma directa por las dependencias estatales, particularmente las de Administración y/o Contraloría, y en unos cuantos casos se incorporaron y adicionaron las cifras que sobre el personal ocupado ha precisado el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática en las monografías estatales y los Anuarios Estadísticos coeditados con los respectivos gobiernos de cada uno de los estados de la República en 1995 y 1996.

Si bien es cierto que las cifras presentadas, en algunos casos siguen diferentes criterios, lo que redundará a veces en variaciones significativas que impactan las clasificaciones del personal, tales como rama de gobierno, directivos, técnicos y de apoyo, entre muchas otras, también se debe reconocer que muestran una idea concreta y aproximada del tamaño de la administración pública en términos de servidores en funciones dentro de cada estado.

En complemento se describen algunas características adicionales tales como su adscripción y los perfiles profesionales dominantes en el conjunto del personal. También se aportan datos sobre la ubicación de los servidores públicos en las distintas formas de organización, ya sean centralizadas, desconcentradas o descentralizadas y su distribución conforme al tipo de grandes funciones

desempeñadas por las instituciones gubernamentales (desarrollo social, promoción económica, gobierno, educación, salud, etc.). Se ha procurado presentar la información de manera homogénea a fin de facilitar comparaciones entre estados y con el propio gobierno federal.

Ningún proyecto de cambio o modernización de la gestión pública sería posible si no se revisan y mejoran los procesos de selección, contratación, permanencia y promoción de los servidores públicos. Ello nos remite a lo que constituye una de las demandas más añejas de los servidores públicos: la implantación del servicio civil de carrera administrativa. A pesar de que no es un tema nuevo habría que aceptar que salvo algunas experiencias aisladas en el Gobierno federal (carrera magisterial, relaciones exteriores y procesos electorales, entre otros), poco se ha avanzado. Continúa siendo ésta una asignatura pendiente en la reforma del Estado, lo cual tampoco significa que no se hallan registrado experiencias recientes, que son las que se presentan y giran sobre la capacitación, el sistema de estímulos y recompensas y el escalafón, entre otras muchas.

El quinto capítulo se aboca al tema de las relaciones intergubernamentales, destacando los actuales mecanismos de coordinación entre los gobiernos federal, estatales y municipales, así como sus principales características. Ciertamente, en los últimos años se observan distintos esfuerzos por dinamizar las relaciones intergubernamentales en distintos campos y materias, tales como la hacendaria, fiscal, ambiental, educativa, salud, de comunicaciones, y otras más llevadas a cabo bajo distintas modalidades: la desconcentración, la descentralización y la transferencia y delegación de facultades y recursos, que finalmente son el denominador común de dicha interrelación, federación-estados-municipios; indicativo de la relación actual y coordinada entre los distintos órdenes de gobierno.

Es de notarse que el discurso y concepto tradicional sobre la jerarquía entre los niveles de gobierno hoy en día parece insuficiente y simplifica en exceso la realidad imperante entre ellos, por lo que con este capítulo se ha buscado describir las especificidades que se tienen en cada uno de los estados de la República.

En materia hacendaria se observa que a partir de enero de 1996 se incrementaron las participaciones a las entidades federativas; en la actualidad,

de cada peso que el Gobierno Federal obtiene por concepto de recaudación federal participable, se transfieren a estados y municipios más de 51 centavos, a través de participaciones y transferencias de gasto que administran las entidades. Se prevé que durante 1997, casi el 44% del gasto total del gobierno federal (excluyendo intereses sobre la deuda), será ejercido por las entidades federativas.

La descentralización del Ramo 026 del Presupuesto de Egresos de la Federación es hoy día un renglón importante para los gobiernos locales: los gobiernos municipales ejercen de manera directa el 65% del total de los recursos destinados al combate a la pobreza mediante el Fondo de Desarrollo Social Municipal, mientras que el 35% restante es operado por los gobiernos de los estados a través de los Convenios de Desarrollo Social.

En el Acuerdo Nacional para la Descentralización y el Acuerdo de Coordinación para la Descentralización Integral de los Servicios de Salud, se establecen los lineamientos generales del proceso y los acuerdos que garantizan los derechos de los trabajadores y las responsabilidades en materia de salubridad general de los gobiernos federal y estatales. A efecto de dar cabal cumplimiento a los compromisos contraídos con la firma de estos acuerdos, se inició el establecimiento de los organismos públicos descentralizados que recibirán los recursos transferidos. A la fecha se han constituido 23 de ellos. Se ha venido trabajando con los demás estados y con el Distrito Federal, y ya se cuenta con avances muy importantes. Al concluir el proceso se prevé que transferirán: más de 121,000 plazas de personal de salud de las ramas médica, paramédica y administrativa; 8,495 millones de pesos correspondientes al pago de los salarios del personal, al gasto de operación y al gasto de inversión; 7,370 bienes inmuebles, incluyendo 6,874 unidades de atención médica.

Asimismo se concluyó la elaboración de los planes estatales maestros de infraestructura de salud para población abierta, los cuales se han constituido en el documento rector del desarrollo, conservación, mantenimiento y equipamiento de la infraestructura de salud en los estados.

Durante 1996, se efectuó la firma de convenios con todos los estados de la Federación para la descentralización de los servicios de construcción, rehabilitación y mantenimiento de las escuelas de preescolar y secundaria en

todas sus modalidades (excepto educación especial). Como resultado de ello, los gobiernos estatales asumen un papel central en la planeación y la programación en esta materia. Aún más, durante 1997 se ha promovido la creación de Consejos Estatales de Ciencia y Tecnología.

A través las reformas a la Ley General del Equilibrio Ecológico y la Protección al Ambiente, así como la firma de acuerdos y convenios específicos de coordinación para transferir funciones en materia de medio ambiente y recursos naturales. En consecuencia se integraron consejos de gestión ambiental en 16 estados y se firmaron acuerdos marco de coordinación para la descentralización con diez entidades federativas. Para 1997 se promoverá la suscripción de estos acuerdos con el resto de los estados. En paralelo, se suscribieron los acuerdos específicos y se realizaron acciones concretas para transferir la administración, conservación, desarrollo y vigilancia de 15 parques nacionales ubicados en diez estados.

El proceso de descentralización emprendido por la Comisión Nacional del Agua (CNA) se desarrolla hacia las entidades federativas, municipios y a los usuarios. De esa manera se pretenden transferir las funciones operativas, que actualmente realiza la CNA, dentro de un proceso de cambios que incluye adecuaciones en la organización para que opere de manera desconcentrada por cuencas, a fin de que los usuarios y la sociedad organizada tengan un papel relevante en la administración del agua.

Las bases del proceso de descentralización de la Secretaría de Agricultura, Ganadería y Desarrollo Rural, se sentaron mediante la suscripción de los Convenios de Coordinación Agropecuaria con las entidades federativas y la integración de 31 consejos estatales agropecuarios o equivalentes, que constituyen el órgano rector del desarrollo agropecuario en cada estado y en los que, a partir de 1996, participan los agentes productivos públicos y privados.

Mediante un proceso de concertación, se constituyeron en los Estados y el Distrito Federal, 32 fideicomisos de distribución de fondos a través de los cuales se administran los recursos federales, estatales y privados que se aportan para los programas de la Alianza para el Campo. El monto total invertido en los programas en 1996 ascendió a 3,804 millones de pesos; de los cuales el gobierno federal participó con el 33%, los gobiernos estatales con el 19% y los productores con el 48 por ciento.

La infraestructura en comunicaciones y transportes ha sido y es un instrumento que fortalece la unidad nacional. Por ello la Secretaría de Comunicaciones y Transportes se comprometió a avanzar en su descentralización. En materia de caminos rurales se han firmado convenios específicos con los gobiernos de 27 estados para transferirles las funciones de construcción y conservación de más de 74,000 kilómetros que conforman esta red carretera. Para 1997, y conforme a lo autorizado en el Presupuesto de Egresos de la Federación, se reasignarán 272 millones de pesos a las autoridades estatales. En la descentralización de estas funciones se destaca que el personal, responsable de la conservación, mantenimiento y construcción de caminos rurales, prestará la asesoría y apoyo técnico a los gobiernos de los estados que así lo requieran.

En lo que respecta a la conservación y reconstrucción de la red federal secundaria, se prevé descentralizar más de 20,000 kilómetros de carreteras. Sin embargo, dada la complejidad que presenta su transferencia, derivada de la falta de homologación entre la normatividad estatal y federal en materia de autotransporte, así como de la problemática de la vigilancia en las carreteras, la estrategia para lograr su óptima realización se ha dividido en dos etapas: En la primera, el Gobierno Federal reasignará los recursos para que los gobiernos estatales lleven a cabo los trabajos de conservación de dicha red, sin que ello implique el cambio de jurisdicción. En la segunda, se formalizará el cambio de jurisdicción de la red carretera y, por ende, se transferirán las facultades y recursos para su operación. Para lograrlo, es indispensable armonizar la normatividad de la Federación y de los estados en materia de autotransporte; establecer mecanismos de coordinación que posibiliten la seguridad para las personas y los bienes, así como identificar y definir el derecho de vía que corresponde a dicha infraestructura.

En este marco del que también se ha llamado como "Nuevo Federalismo", la Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo ha desarrollado diversos programas de colaboración con los estados y municipios a fin de promover el desarrollo de las administraciones de los tres órdenes de gobierno y favorecer la participación de la población organizada propiciando que se observen los principios de legalidad, honradez, lealtad, imparcialidad y eficiencia en el servicio público, destacando las siguientes acciones: Consolidación de los Sistemas Estatales y Municipales de Control y Evaluación de la Gestión Pública. Promoción del fortalecimiento de las acciones conjuntas que se lleven a cabo con los órganos estatales de control en el marco de los acuerdos de coordinación

vigente, celebrados por el Ejecutivo Federal, a través de las Secretarías de Contraloría y Desarrollo Administrativo, y de Desarrollo Social, así como de los Ejecutivos de las entidades federativas. Promoción de la probidad y la rendición de cuentas de los servidores públicos federales, estatales y municipales, con estricto apego a las legislaciones aplicables vigentes; y promoción del cumplimiento de las disposiciones legales relativas a la contratación de adquisiciones y obras públicas realizadas con recursos federales.

Se han celebrado convenios con los gobiernos estatales para consolidar los registros civiles en las entidades federativas, con el propósito de estructurar el Registro Nacional de Población y así poder expedir la Clave Unica de Registro de Población.

Se analizan los mecanismos y esquemas de colaboración entre estados y de los estados hacia sus municipios a fin de conocer cuales son las formas en que se relacionan, tanto a nivel horizontal como vertical, y cuales han sido las más eficaces y apuntando recomendaciones para su mejoramiento.

Fortalecer el federalismo mexicano nos lleva necesariamente a escudriñar con objetividad los resultados alcanzados por los procesos descentralizadores, incorporando la opinión de los grupos sociales beneficiados, para que a partir de tal diagnóstico se deriven experiencias y lecciones que den luz sobre el camino a seguir. La mera transferencia de competencias, recursos y facultades decisorias no son por si solas garantía de éxito de las políticas descentralizadoras, sus resultados deben ser valorados y evaluados en forma sistemática e integral. Por otra parte, el federalismo no se agota en la descentralización, ésta es tan solo una de sus expresiones más evidentes, pero no la única.

Como telón de fondo o de interpretación posible con los frutos de este apartado, se identifican los rasgos sobresalientes que permiten conocer los impactos de la presencia federal en los estados, tal es el caso del papel que desempeñan las delegaciones federales para materializar las políticas federales en las entidades federativas en torno a proyectos de interés mutuo.

El sexto y último capítulo aborda los programas y/o experiencias más trascendentes de modernización administrativa que han sido impulsados en los últimos años por los ejecutivos estatales.

En un primer momento la modernización se definió, y aceptó en distintos casos, como una respuesta global a las insuficiencias derivadas del modelo anterior que llevaba implícito un cambio de valores retomando la exitosa experiencia del esquema de mercado, de las organizaciones privadas.

De esta manera la ética pública, la moralidad política y la eficacia del servidor público pasaron a un primer plano en el desempeño administrativo y dieron cabida a las técnicas de planeación estratégica, la reingeniería de procesos, la misión institucional, la calidad total, los usuarios y otras acepciones con que se reagruparon algunas de las tareas, objetivos y programas del sector público para atender las distintas demandas sociales permeadas por la exigencia de calidad en los servicios públicos.

Este conjunto de experiencias observadas en los gobiernos estatales se han incluido en este apartado. Se considera que la información presentada será de utilidad no sólo como material de análisis para conocer las estrategias aplicadas en los procesos de modernización administrativa en los diferentes estados de la República, con sus particulares enfoques y estrategias. Así vemos surgir y desarrollar la simplificación, la desregulación, entre otras de las actividades que expone la experiencia llevada a cabo por las administraciones estatales.

La importancia de este capítulo no solo la demuestra el hecho de que estas experiencias constituyen en sí una realidad sino que es prioritario conocerlas y valorarlas antes de que en el cuadro comparativo internacional se declaren agotadas las posibilidades de dichos esquemas, pues al parecer, en ese sentido, se ha presentado el último informe del Banco Mundial que se pronuncia ante todo por la construcción del Estado Eficaz.

No podría concluir estas breves reflexiones sobre el contenido básico de este trabajo, que se presenta en tres tomos, sin antes expresar que en su origen, este era un proyecto que se veía no sólo ambicioso sino árduo de conseguir por las dimensiones de la administración pública estatal en México. Su desarrollo y conclusión fue posible gracias a nuestra red de Institutos Estatales de Administración Pública, quienes a casi veinticinco años de constituidos siguen dando muestras de solidez y eficacia en sus propósitos de investigación y difusión del conocimiento administrativo.

El entusiasmo y activa participación de los Presidentes de los Institutos Estatales de Administración Pública, en tanto ejecutores y responsables de la integración, revisión y conclusión de esta obra en sus respectivos estados, merece nuestro amplio reconocimiento, el cual debe hacerse extensivo a las autoridades y servidores públicos de los gobiernos estatales quienes hicieron posible la obtención e inclusión de datos e información actual y confiable.

Para el seguimiento y evaluación del avance de los trabajos realizados se dividieron los estados de la república, en 4 zonas, bajo la responsabilidad de igual número de Coordinadores Regionales, que recayeron en los Presidentes de los Institutos Estatales de Administración Pública de Durango, Querétaro, Sonora y Tabasco, a quienes agradecemos su empeño y dedicación para culminar esta obra.

De igual forma se tuvieron reuniones nacionales para valorar los resultados logrados en los diferentes momentos de desarrollo del proyecto y realizar acciones concretas, siempre con el empeño de lograr la inclusión de los 31 estados del país.

El Instituto Nacional de Administración Pública, en su papel de convocante, a través de la Coordinación con Estados y Municipios, se abocó a las tareas de coordinar y compilar este esfuerzo, a fin de brindar puntos de vista objetivos e interdisciplinarios sobre las características de la administración de cada uno de los estados, respetó el contenido de las aportaciones recibidas, lo cual implica el punto de vista de cada uno de los participantes. Solo en algunos casos adecuó breves apartados a fin de preservar la estructura general de la obra.

Mención aparte merece el Licenciado Adolfo Lugo Verduzco por el apoyo e interés depositado en este proyecto desde su concepción hasta su culminación, su vocación federalista se ve reflejada en esta magna obra editada y auspiciada por el Instituto Nacional de Administración Pública.

Al Lic. César Camacho Quiroz, Gobernador del Estado de México le expresamos nuestro agradecimiento por su invaluable apoyo y colaboración, a través del Instituto de Administración Pública del Estado de México, sin el cual no hubiese sido posible concluir los trabajos de producción editorial de la obra.

Con la publicación de los resultados de esta investigación se ha perseguido en primer lugar la difusión del conocimiento sobre la realidad administrativa del

gobierno local mexicano, que en su conjunto posibilite la construcción de un breve compendio de las principales características prevaletientes en cada estado sobre nuestro objeto de estudio: la administración estatal.

Aspira servir como una guía sencilla y confiable, un breve marco de referencia para quienes en el ejercicio de la autoridad gubernamental enfrentan desafíos, no sólo de habilidad político-administrativa, sino también de conocimiento de la función pública ante la sociedad que gobiernan. Pretende asimismo, constituir una obra de consulta académica para aquellos interesados en el estudio y análisis de la administración pública de los estados, así como a devenir en objeto de discusión crítica y reflexión constructiva para la modernización de nuestros gobiernos locales. La opinión de mayor importancia queda en manos de los lectores.

Asimismo tenemos la certeza de que los temas seleccionados, aunque por sus dimensiones apenas fueron dibujados, serán punto de partida para nuevas investigaciones y estudios comparativos de mayor profundidad en la materia. Si esto último se logra, habrá sido fructífero el esfuerzo de todos aquellos que tanto en términos institucionales como individuales aportaron algo a la culminación de este proyecto.

En el futuro será imprescindible intensificar el intercambio de experiencias valiosas, de tal manera que nos permitan avanzar más rápidamente hacia la configuración del ideal de administración pública que con justicia reclaman y merecen los mexicanos: una administración pública moderna, sensible, ágil, eficiente, accesible y cercana al ciudadano. En suma, una administración pública a la altura de los retos de nuestro tiempo.

Dr. Guillermo Haro Bélchez