



Nuevo León

Características socioeconómicas	549
Organización de la administración pública	563
Sistemas administrativos para la gestión pública	585

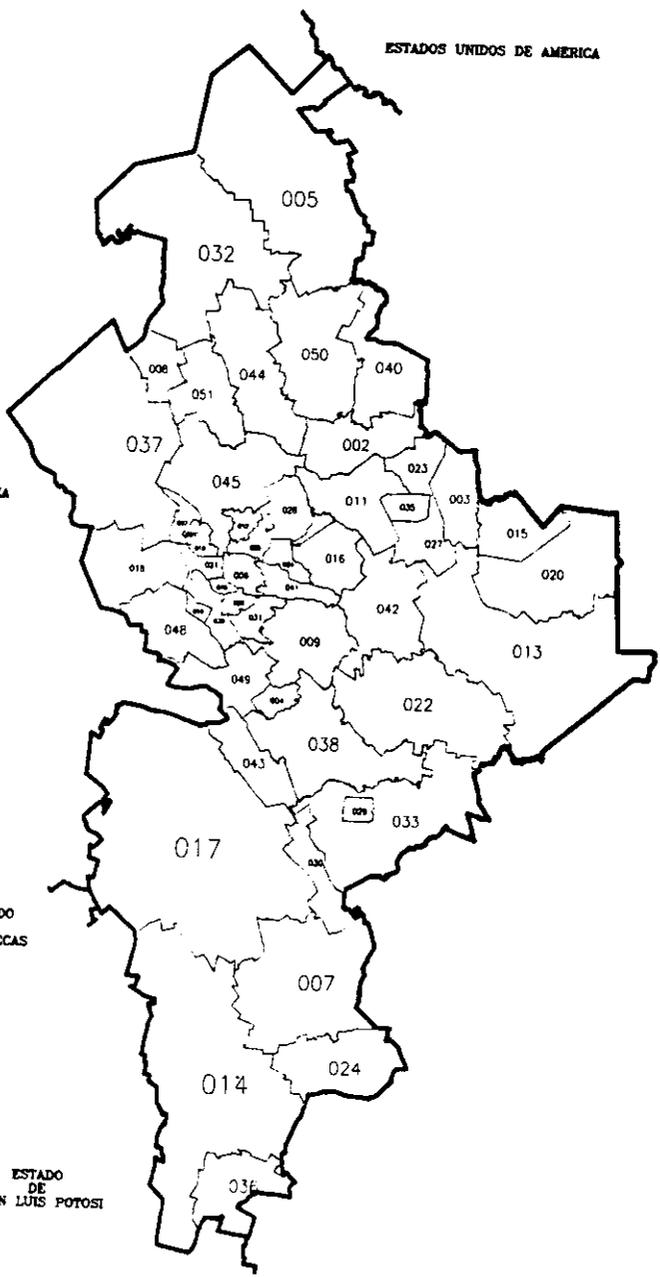
ESTADOS UNIDOS DE AMERICA

ESTADO DE COAHUILA DE ZARAGOZA

ESTADO DE TAMAULIPAS

ESTADO DE ZACATECAS

ESTADO DE SAN LUIS POTOSI



Preliminar

El estado de Nuevo León ha formado con la experiencia de varias décadas un aparato administrativo en el que se entrelazan las aportaciones, esfuerzos y afanes de distintas generaciones de servidores públicos; iniciativas de transformaciones de fondo, motivadas por destacados servidores públicos muy notables, además de las lecciones de la propia experiencia acumulada.

El funcionamiento de las distintas dependencias y organismos públicos era normado por la propia Constitución Política del Estado que creó desde 1825 los tres poderes del estado, de acuerdo a lo establecido por la Constitución Federal de 1824; así surgieron la gobernatura del estado, órgano en el que se deposita la titularidad del ejecutivo local; el Congreso del estado, sede del poder legislativo y la audiencia como organismo responsable del poder judicial del estado.

Durante décadas, la Constitución Política de Nuevo León fue agregando dependencias; en 1825 se establecieron la Secretaría de Gobernación, la Oficialía Mayor y la Tesorería General del estado. En 1826, surgió la Ley de Instrucción Pública que contemplaba la creación de un órgano rector de la educación en el estado. El doctor José Eleuterio González, propuso en 1842 un Consejo Estatal de Salubridad que vigilara hospitales públicos. Así, se fue formando una administración pública para atender nuevas necesidades, como la Dirección de Industria en 1886, en el gobierno del Lic. Lázaro Garza Ayala.

Con la Constitución de 1917 surge la Procuraduría de Justicia del estado, de la que dependería desde 1931 la Policía Judicial. El 25 de marzo de 1918 surge la Junta Local de Conciliación y Arbitraje, como otra consecuencia más de la doctrina emanada de la Revolución mexicana.

En 1955 surge la empresa Agua y Drenaje de Monterrey, creada por el gobierno del Lic. Raúl Rangel Frías, la que se formó de la comisión liquidada con fondos federales de una empresa canadiense que operó desde 1906.

Durante el gobierno del Lic. Eduardo Livas Villarreal se aprueba por el Congreso local en 1967, la Ley para el Buen Gobierno de los Municipios. Así, lentamente fue conformándose una administración pública que atendía distintas áreas de las necesidades sociales.

En 1974, Nuevo León se convierte en el primer estado de la República, antes que la federación, en contar con una Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado, dando así orden a seis sectores administrativos que se encargaban de políticas por áreas específicas, que comprendían también organismos paraestatales para su dirección, control y evaluación.

El doctor Pedro G. Zorrilla Martínez fue el creador de esta ley innovadora a nivel nacional, adelantada a su tiempo, como también lo fueron la Dirección de Derechos Humanos en 1979, diez años antes de que operara con ese mismo nombre en la Secretaría de Gobernación y se convirtiera más tarde en la Comisión Nacional de los Derechos Humanos, así como la Secretaría de Servicios a los Trabajadores y Productividad.

Es así como de un modelo sajón de la Constitución Federal de 1824, entrelazado con ideas humanistas y liberales europeas, al paso de nuestro derecho constitucional mexicano se configura una administración pública estatal propia, distinta a la de otros estados, muy nuestra, fruto de los reclamos del pueblo nuevoleonés y de la visión de estadistas de nuestra política local.

Cada sexenio, en los últimos 25 años, ha aportado ideas y conceptos nuevos que fortalecen la acción de nuestros gobiernos estatales.

Surgen así en el sector paraestatal, organismos de seguridad social para los trabajadores del estado, como el ISSSTELEON, más tarde METRORREY, y desde 1976 FOMERREY, organismo encargado de regular la tierra urbana y formar fraccionamientos populares.

La administración pública de Nuevo León tiene un sello propio, recoge las ideas de expansión industrial de nuestros hombres: el fideicomiso Parque Fundidora, el fideicomiso para crear la Ciudad Industrial Linares, el fideicomiso para construir el Puente Internacional de Colombia (FIDENOR), el que construyó el Centro Internacional de Negocios (CINTERMEX) y el Programa de Regeneración Urbana de Santa Lucía. Se combinan en estos organismos la promoción industrial, la seguridad de los burócratas y el mejoramiento de nuestro diario vivir.

Administrar lo público en Nuevo León tiene su sello propio: cuidar bien las cosas para que nos sirvan por muchos años y al mismo tiempo forjar instituciones sólidas que confirmen la unidad de los nuevoleoneses.

Todo a nuestro ritmo e inventiva, todo al estilo de Nuevo León; con espíritu emprendedor, trabajo intenso, pensamiento visionario, ahorro y perseverancia.

Este aparato administrativo que es el brazo ejecutor de las acciones del gobierno del estado, cumple con el lema de nuestro escudo de armas: «semper ascendens, siempre ascendentes».

CAPITULO I

CARACTERISTICAS SOCIOECONOMICAS

CARACTERISTICAS SOCIODEMOGRAFICAS

Nuevo León limita al norte con los estados de Coahuila de Zaragoza y Tamaulipas y con los Estados Unidos de Norteamérica; al este con Tamaulipas, al sur con Tamaulipas y San Luis Potosí y al oeste con San Luis Potosí, Zacatecas y Coahuila de Zaragoza, 509 kilómetros de norte a sur y su anchura máxima es de 269 kilómetros.

El área total del estado es de 65,103 kilómetros cuadrados, ocupa el décimo tercer lugar del país en extensión lo cual representa el 3.3 % de la superficie del país.

Población

En los últimos 17 años el estado de Nuevo León ha sufrido cambios significativos en su demografía. En 1980, la población total era de 2,463, 298 habitantes; 1,226,870 hombres y 1,236, 428 mujeres que representaban el 49.8% y el 50.2% respectivamente. En 1990 la población se incrementó en un 20.5% con respecto al censo anterior significando un alza poblacional de 635,438 habitantes; es decir, 3,098,736 habitantes, 1,542,664 hombres (50.2%) y 1,556,072 mujeres (49.8%). Estas cifras nos indican también el crecimiento por sexo en la entidad entre los censos de 1980 y 1990; el sexo masculino se incrementó en un total de 315,794 habitantes (20.4%) y el femenino en 319,644 habitantes (20.5%).

Actualmente, el número de habitantes se registra en 3,550,114 ; 1,773, 793 hombres y 1,776,321 mujeres; 49.9% y 50.1% respectivamente.

TABLA COMPARATIVA DEL TOTAL POBLACIONAL EN EL ESTADO DE NUEVO LEON

AÑO	1980	1990	1995
Población total	2,463,298	3,098,736	3,550.114
Hombres	1,226,870	1,773,247	1,773,793
Mujeres	1,236,428	1,556,072	1,776,321

Fuente: Censos Generales de Población y Vivienda 1980-1990. Anuario Estadístico de Nuevo León 1996, INEGI.

De los datos antes mencionados podemos analizar el comportamiento demográfico en Nuevo León:

- En 5 años (1990 a 1995) la población aumentó un 12.6%, esto significa 450,537 habitantes, a una tasa de crecimiento de un 2.5% anual.
- El representativo porcentual del sexo masculino en 1995 fue de 49.9%; 0.1% mayor que en 1980 y 0.31% menor que en 1990.
- El percentil femenino en 1995 fue de 50.03%; 0.7 % menor que en 1980 y 0.4% mayor que en 1990.

Comportamiento poblacional por municipios

Como se puede observar en el algunos municipios del estado han visto tanto incrementar como disminuir su población, en algunos casos muy notablemente. Este fenómeno puede ser el resultado de migraciones hacia el area metropolitana de Monterrey (AMM), a otros municipios no conurbados y a los programas estatales y nacionales de control natal.

Analizando algunos municipios de la entidad tenemos que en el municipio de Los Aldamas, la población disminuyó un 41.08% con respecto a 1990; el municipio de Melchor Ocampo también registró una contracción de 37.8% comparado con el año de 1990. Esto contrasta con el incremento significativo que han tenido los municipios del AMM, por ejemplo: 47.0% en Apodaca; 45.2% en García, 6.3% en San Pedro Garza García; 44.4% en Gral. Escobedo, 13.4% en Guadalupe; 43.9% en Juárez, 1.7% en Monterrey; 10.5% en San Nicolás y 18.9% en Santa Catarina.

Densidad demográfica en el área metropolitana de Monterrey

El AMM, a raíz de su desarrollo en infraestructura, como en el ámbito económico, ha evolucionado muy notablemente en el número de habitantes que la integran:

- En 1980 tenía un total de 1,945,740, restando en el estado 358,170 habitantes, es decir que el 8.9% de la población en Nuevo León en este año vivía en el AMM. Mientras que sólo un 14.54% se distribuía en el resto de los municipios.
- En 1990 la población era de 2,573,495 habitantes, en el AMM, un 83.04% del total, 4.14% más que en 1980 y en el resto de la entidad eran 525,271 habitantes, un 16.96%, 2.42% de incremento con respecto al mismo año.

Para finales de 1995 la población en el AMM era de 2,913,684, el porcentaje de crecimiento que se presenta en este caso es de un 33.2 % con respecto a 1980 y de 11.6% a 1990; es decir la población se incrementó 340,189 habitantes entre los años 1990 y al 31 de diciembre de 1995.

POBLACION TOTAL POR MUNICIPIO EN EL ESTADO DE NUEVO LEON EN LOS ULTIMOS AÑOS

Municipio	1980	1990	1995
Total	2,463,298	3,098,736	3,550,114
Abasolo	712	1,373	1,945
Agualeguas	5,564	5,095	4,481
Los Aldamas	4,008	4,140	2,439
Allende	19,286	22,211	23,017
Anahuac	16,479	17,316	18,278
Apodaca	37,181	115,913	219,140
Aramberri	17,027	15,295	15,695

Bustamante	3,268	2,976	3,311
Cadereyta Jiménez	45,147	53,582	62,445
Carmen	3,931	4,906	6,174
Cerralvo	7,625	7,653	8,256
Ciénega de Flores	5,075	6,708	8,595
China	11,879	12,404	12,050
Dr. Arroyo	41,439	36,946	37,348
Dr. Coss	3,945	2,961	2,284
Dr. González	2,222	3,011	2,912
Galeana	42,326	40,972	42,033
García	10,434	13,164	23,973
San Pedro Garza García	81,974	113,040	120,752
Gral. Bravo	6,807	6,759	6,034
Gral. Escobedo	37,756	98,147	176,831
Gral. Terán	18,720	16,656	16,608
Gral. Treviño	1,921	2,182	1,693
Gral. Zaragoza	6,352	5,532	5,874
Gral. Zuazua	4,045	4,647	5,271
Guadalupe	370,524	535,560	618,890
Los Herreras	3,554	3,363	2,858
Higueras	993	1,060	1,212
Hualahuises	6,366	6,622	6,534
Iturbide	3,839	3,638	3,521
Juárez	13,490	28,014	49,996
Lampazos de Naranjo	5,682	5,288	5,287
Linares	53,691	61,569	66,041
Marín	2,581	3,292	4,023
Melchor Ocampo	1,055	1,641	1,120
Mier y Noriega	7,568	7,240	7,713
Mina	4,368	4,564	4,784
Montemorelos	43,874	49,302	51,673
Monterrey	1,090,009	1,069,238	1,088,041
Parás	1,179	1,021	1,074
Pesquería	6,903	8,188	9,359
Los Ramones	7,565	6,538	5,235
Rayones	3,506	3,164	2,792
Sabinas Hidalgo	24,893	27,550	31,520
Salinas Victoria	9,189	9,518	15,926
San Nicolás de los Garza	280,696	436,603	487,918
Hidalgo	10,949	11,668	13,549
Santa Catarina	89,488	163,848	202,112
Santiago	28,585	30,182	34,120
Vallecillo	2,525	2,723	2,182
Villaldama	4,605	4,153	4,354

Fuente: Censos Generales de Población y Vivienda 1980-1990. Anuario Estadístico de Nuevo León 1996, INEGI

AREA METROPOLITANA DE MONTERREY

AÑO	1980	1990	1995
Población Total	1,945,740	2,573,495	2,913,684

Fuente: Censos Generales de Población y Vivienda 1980-1990. Anuario Estadístico de Nuevo León 1996, INEGI Atlas de Monterrey, 1995

Educación

La homologación de los niveles educativos y técnicos de la población con los existentes en los países desarrollados, así como procurar equilibrar los esfuerzos educativos entre sus diferentes regiones representa una prioridad de la administración estatal.

La administración estatal y la modernización educativa

Nuevo León se ha caracterizado por sus altos niveles de alfabetismo, ya que en 1970 el 87.9% de la población de 15 años y más era alfabeta, en 1980 el porcentaje se elevó a 92.7 y en 1990, asciende a 95.2. Consecuentemente, el porcentaje de analfabetas de la población de 15 años y más ha descendido, observándose que en 1990 el porcentaje es de 4.6%, en comparación con 12.1% en 1970 y 7.3% en 1980 y en 1995, su número se estableció en 2,355,657.

Condicion de Alfabetismo	1970	1980	1990	1995
Nuevo León	100.0	100.0	100.0	100.0
ALFABETAS	87.9	92.7	95.2	ND
ANALFABETAS	12.1	7.3	4.6*	ND

*Nota: Los porcentajes no necesariamente suman 100.0 por el redondeo de cifras

Fuente: Censos Generales de Población y Vivienda 1970-1990.
Anuario Estadístico de Nuevo León edición 1996 INEGI

Al interior del estado, todos los municipios muestran una disminución en el porcentaje de analfabetas de 1970 a 1990. Cabe destacar que los municipios que presentan mayores porcentajes de analfabetas de 15 años y más, en las tres décadas, son todos los que integran la región sur del estado, agregándose Mina y García en 1970 y 1980.

Para 1990, los municipios del area metropolitana de Monterrey presentan los porcentajes más bajos de analfabetismo. Por otra parte, el 93.7% de la población del estado de 6 a 14 años sabe leer y escribir; al comparar por sexo le corresponde el 93.3% a los hombres y el 94.2% a las mujeres, y en 1995 el porcentaje es 93.1%; 50.7% de hombres y 49.3% mujeres.

El porcentaje de población de 15 años y más con algún grado de instrucción asciende en 1990 a 92.6%, cifra superior a la presentada en 1970 y 1980 (84.6% y 84.1%, respectivamente). Al desglosar por nivel de instrucción se encuentra que el porcentaje de población con primaria incompleta ha disminuido, presentando cifras de 38.9% (1970), 23.8% (1980) y 16.5% (1990). Con primaria completa también se da un descenso en su porcentaje, pasando de 26.9% en 1970, a 19.0% en 1990. En lo que respecta a la instrucción postprimaria hay un ascenso muy importante en lo que va de 1970 a 1990, los porcentajes son 18.8 y 57.1, respectivamente.

En cuanto a la población de 15 años y más que no tiene instrucción se ha dado un descenso en términos porcentuales de 1970 a 1990, los datos son de 15.3% y 6.4%. Al interior del estado destacan los municipios de San Pedro Garza García, Guadalupe y San Nicolás de los Garza, en los cuales el porcentaje de la población de 15 años y más con instrucción postprimaria es mayor que el porcentaje del estado que es de 57.1%. Si se observa el caso inverso, es decir los porcentajes de la población de 15 años y más sin nivel de instrucción sobresalen Aramberri (21.8%), Doctor Arroyo (21.3) y Mier y Noriega (25.5%).

En las últimas décadas el sector responsable de la educación en el estado ha observado cambios en su denominación, funciones y jerarquía. En 1975 correspondía a la Secretaría de Servicios Sociales y Culturales atender los aspectos relacionados con la cultura, deportes y educación. En 1979 cambió su denominación por Secretaría de Educación y Cultura con atribuciones exclusivas en esos dos rubros. En 1982 se asignaron a esta dependencia atribuciones en materia de deporte y recreación.

En 1984 el gobierno federal, por medio de la Secretaría de Educación Pública en el Diario Oficial de la Federación dio los lineamientos a los que se sujetarían en el futuro las acciones de descentralización de los servicios federales de educación básica y normal. En ese mismo año se publicó en el Periódico Oficial del estado el convenio de desarrollo celebrado entre los gobiernos federal y estatal, donde se prevé un acuerdo de coordinación, se establece el Comité Consultivo Estatal para la Descentralización Educativa y se publica la nueva Ley de Educación para el Estado de Nuevo León, que creó el Sistema Educativo Estatal para responder a las necesidades de modernización en la materia.

En 1987 se publicó en el Periódico Oficial un nuevo Acuerdo de Coordinación para la Descentralización de la Educación Básica y Normal, celebrado entre el gobierno federal -por medio de la Secretaría de Educación Pública- y el gobierno del estado. El acuerdo establece los criterios, normas, modalidades y mecanismos para la prestación de los servicios federales y estatales de la educación básica y normal determinando que sea la Secretaría de educación pública quien continúe ejerciendo sus facultades en la formulación de programas y el control del sistema educativo nacional.

Para la coordinación de los servicios mencionados se creó el Consejo Estatal de Educación Pública y la Dirección General de Servicios Coordinados de Educación Pública según había quedado establecido en el acuerdo de coordinación publicado en el Periódico Oficial del 19 de junio de 1987. Recientemente, en 1991, se creó la Secretaría de Desarrollo Social, abarcando

las funciones de los sectores salud, educación, cultural y deporte, para lo cual se instalaron las subsecretarías respectivas en los tres primeros casos.

El Acuerdo Nacional para la Modernización Educativa de 1992 transfirió a los estados los servicios educativos del nivel básico que antes era responsabilidad de la federación. Se creó para ello la Unidad de Integración Educativa como un órgano descentralizado para hacerse cargo de estos servicios y se restableció de nuevo el nivel de Secretaría de Educación a la anterior subsecretaría estatal del ramo. Paralelamente se iniciaron importantes proyectos tendientes a establecer la técnica de la calidad total en la educación estatal.

La existencia de este sistema educativo ha permitido que Nuevo León presente un nivel de escolaridad superior al del país, teniendo la población de 15 años y más 8 años de grado de escolaridad y 4% de analfabetismo, cuando en el nivel nacional es 7 y 12%, respectivamente. El porcentaje de población analfabeta de Nuevo León es mayor al 1% existente en países como Estados Unidos y Francia pero semejante al 3% de España y muy inferior al 7% de Italia. El esfuerzo futuro en materia de educación tendrá que orientarse, por tanto, a mejorar el nivel cualitativo de la enseñanza que reciben los niños y jóvenes de Nuevo León.

Vivienda

En lo que respecta a la disponibilidad de servicios básicos, a nivel estatal se observa una cobertura importante. En 1980 había un total de 444,164 viviendas habitadas, 89.2% de las cuales contaba con energía eléctrica, el 59.8 % con drenaje y el 87.4 % con agua entubada. En 1990 existían 647,319 viviendas habitadas, el 92.9% de ella contaban con agua entubada, un 80.9% disponía de drenaje y el 92.6% de energía eléctrica. En 1995 el número de viviendas habitadas es de 791,905; 644,924 cuentan con drenaje, 773,725 con energía eléctrica y 654,584 con servicio de agua entubada. En los últimos veinte años el incremento más alto se registra en el suministro del servicio de drenaje, ya que en 1970 alcanzó 92.9% y se incrementa a 96.2% en 1990 en el orden mencionado.

LA DOTACION DE SERVICIOS BASICOS EN EL ESTADO

	1980	1990	1995
Viviendas	461,105	647,319	791,705
Agua Entubada	403,453	564,369	654,584
Energía Eléctrica	411,592	618,279	773,725
Drenaje	275,992	519,744	644,924

Fuente: Censos Generales de Población y Vivienda 1980 -90
Registros Computados INEGI.

Para el año de 1995, el porcentaje de los servicios en la vivienda fue de la siguiente manera: 82.6% cuentan con agua entubada, 81.4 % con drenaje.

Hacia el interior del estado las cifras censales muestran que los municipios que integran el área metropolitana de Monterrey y algunos de su zona de influencia tienen los mayores porcentajes de cobertura. En el caso contrario se encuentran, fundamentalmente, los ubicados en la región sur del estado.

En los últimos veinte años se observa un aumento importante en el número de viviendas propias, al pasar de 55.5% en 1970 a 81.8% en 1990. Contrario a lo que muestran las cifras sobre disponibilidad de servicios, el aspecto de la tenencia de la vivienda presenta una situación más homogénea a lo largo de la geografía estatal.

El censo de 1990 reporta que en 42 municipios el porcentaje de viviendas propias es superior al 70% y 19 municipios registran cifras superiores al porcentaje estatal que es de 81.8%.

En 1995, la inversión ejercida por el FOVISSSTE e INFONAVIT, en unidades de vivienda en el estado, fue de 762,158.76 en vivienda concluida 741,677.23 en vivienda terminada 13,964.19 en mejoramiento de la vivienda y en otros rubros 6,517 (Las cantidades se expresan en miles de pesos).

PERCENTIL DE VIVIENDAS HABITADAS CON SERVICIOS BASICOS

AÑO	Agua entubada	Drenaje	Energía eléctrica
1970	81.3	56.8	78.5
1980	87.5	64.2	89.3
1990	92.9	80.9	96.2
1995	82.6	81.4	97.7

FUENTE: ISSSTE, Delegación del Estado de Nuevo León, Sub-delegación del Fondo de Vivienda INFONAVIT, Delegación en el Estado
Censos Generales de Población y Vivienda, 1970-1990
Anuario Estadístico de Nuevo León, 1996, INEGI

Salud

En Nuevo León, para cubrir las necesidades de la población en este rubro se cuenta con clínicas y hospitales pertenecientes a instituciones de seguridad social como IMSS, ISSSTE, SEDENA, PEMEX, ISSSTELEON, Cuauhtémoc y Famosa, Nova y Vidriera, entre otros, cuyo acceso se restringe a la población amparada; además cuenta con clínicas y hospitales que brindan servicios a población abierta tales como las que pertenecen a la Secretaría Estatal de Salud, Servicios Municipales de Salud, el Hospital Universitario y con clínicas y hospitales privados.

En 1990, las unidades médicas en el estado daban un total de 435 divididos de la siguiente manera, 15 hospitales generales: 10 hospitales de especialidades, 410 unidades de consulta externa. El personal médico, un total de 3,750, se divide en 1318 médicos generales, 172 ginecobstetricos, 204 pediatras, 706 otros especialistas, odontólogos y personal que ejerce otro tipo de labor médica 699.

El recurso material con que se contaba en las unidades médicas era el que sigue: 5 bancos de sangre, 2,862 camas censables, 1683 camas no censables, consultorios 1573, laboratorios de análisis 50; quirófanos 78 y salas de expulsión 75.

Hasta el 31 de diciembre de 1995, las unidades médicas en el servicio del sector salud en el estado de Nuevo León es de 491, de consulta externa 465, de hospitalización general 18 y 8 de hospitalización especializada.

El recurso humano en las instituciones del sector salud se registra como sigue: en total en el estado se cuenta con 26,251, personal médico 4,984, médicos generales 1,414, médicos especialistas 2,177, odontólogos 318 y en otras labores 202; personal paramédico 9,825, enfermeras 9,243.

Los principales recursos materiales con que cuentan las unidades médicas en el servicio del sector salud son: camas censables 3,543, camas no censables, 1,907, consultorios 1960, ambulancias 41, áreas de urgencias 48, laboratorios de análisis 67, quirófanos 109; salas de expulsión 70, bancos de sangre 6 y farmacias 250.

En la entidad el número de unidades médicas es aproximadamente de 520 sin contar los consultorios médicos privados (1990). El 34% de ellos se encuentran en el área metropolitana de Monterrey (AMM), esto es, 173 unidades, las cuales concentran 87% de los médicos, 93% de las camas censables y 80% de los consultorios médicos. Además, en el AMM se concentran las unidades medicas más complejas y de mayor capacidad resolutive, y en el resto del estado se distribuyen unidades de escasa especialidad atendidos en su mayoría por pasantes de medicina durante su servicio social.

El alto índice de concentración en el AMM ha requerido que las instituciones de seguridad social establezcan una red de unidades medicas fácilmente accesibles a sus derechohabientes, que constituyen alrededor del 76% de la población de la ciudad. Las unidades dirigidas a la atención de la población abierta, es decir, aquella que no tienen derecho a la seguridad social, atienden al restante 24%. Es importante señalar que las instituciones de seguridad social tienen en el AMM al 90% de los derechohabientes, mientras que los dirigidos a la población abierta sólo el 60% de su cobertura total.

La distribución de los recursos materiales y humanos por tipo de institución en todo el sistema de salud se puede observar en el siguiente cuadro:

POBLACIÓN DE DERECHOHABIENTE DE LAS INSTITUCIONES DE SEGURIDAD SOCIAL POR INSTITUCIÓN SEGÚN MUNICIPIO (31 DE DICIEMBRE 1994).

MUNICIPIO	TOTAL	IMSS	ISSSTE	ISSSTELEON	PEMEX
Estado	2,442,973	2,297,898	107581	32883	4631

Empleo

El empleo en Nuevo León ha sufrido una variación muy pronunciada en los últimos tiempos; la crisis económica (como en todo México) ha impactado profundamente en el percentil de la población económicamente activa.

En 1980 había un total de 803,764 habitantes, 594,972 hombres y 208,792 mujeres, que comprendían la población económicamente activa (PEA) en Nuevo León; esto es el 32% de la población total en ese año.

Por otra parte, las condiciones de empleo por sector de actividades en 1990 se encontraba de la siguiente manera: la PEA estaba representada por 1,009,584; 745,900 del sexo masculino y 263,684 del femenino, el 48% del total poblacional La PEA de 1980 a 1990 se incrementó en un 20.3%, 20.2% en cuanto a hombres y 20.8% en las mujeres

De la población de 12 años o más, en 1990 el 45.9% son activos y el 52.2% inactivos, porcentajes que no han cambiado significativamente en relación a los presentados en 1970 y 1980. Al considerar la condición de actividad por sexo en 1990, el 68.8% de los hombres son activos, mientras que en el caso de las mujeres es de 23.6%.

A nivel estatal, de la población económicamente inactiva el 53.5% se dedica a «quehaceres del hogar», siguiéndole «estudiantes» con 35.5%; de acuerdo al sexo de las personas, en el caso de los hombres sobresalen los «estudiantes» con 61.9%, mientras que en el caso de las mujeres son los «quehaceres del hogar» con 73.6%.

La población económicamente activa en el estado se ha mantenido sin cambio significativo en los últimos 20 años, con alrededor del 46%. Se observa un aumento en la tasa bruta de participación de 28.5% a 33.5% entre 1970 y 1990. Para 1995 en la población económicamente activa de entre 25 y 34 años la tasa de participación fue de 71.8%.

TASAS ANUALES DE DESEMPLEO ABIERTO POR GRUPO DE EDAD

PERIODO	12 a 19 años	20 a 24 años	25 a 34 años	35 a 44 años	45 y más años
1987	8.3	6.4	2.4	1.3	1.5
1988	7.1	5.4	2.1	1.3	1.7
1989	6.2	4.2	2.1	1.2	1.2
1990	6.7	4.1	1.6	1.2	1.7
1991	6.3	3.8	1.8	1.4	1.2
1992	6.3	3.9	2.1	1.5	1.5
1993	6.9	5.0	2.4	1.9	2.0
1994	8.0	5.5	2.8	2.0	2.2
1995	13.0	9.4	5.3	3.9	4.1
1996	12.2	8.4	4.7	3.5	3.7

Fuente: INEGI

Notable es la modificación en cuanto a la estructura por edades de la población económicamente activa. En 1970 el grupo de 20 a 24 años presenta la mayor tasa con 59.1% mientras que en 1980 y 1990 es el grupo de 25 a 29 años el que registra la tasa más alta de participación (63.1% y 62.4% respectivamente) y en 1995, 71.5% entre 25 y 34 años.

En el caso del sector primario la participación de la población ocupada se ha venido reduciendo de manera sistemática, pasando de 17.3% en 1970 a solamente 6.1% en 1990; mientras que en el secundario pasa de 37.5% a 40.2% entre 1970 y 1990. Este comportamiento es similar en el sector terciario que aumenta de 40.3% a 50.5% entre los mismos años.

Al considerar la población ocupada según su ocupación principal, se observa que en 1990 el mayor porcentaje corresponde a los artesanos y obreros, mientras que el menor porcentaje corresponde a los trabajadores del arte.

Por último, en 1995 tenemos un total de 1,009,584 personas que conforman a la PEA en el estado y 27,186 la población económicamente activa desocupada; 405,771 laboran en el sector secundario y 509,469 en el terciario.

DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE LA POBLACIÓN DE 12 AÑOS Y MÁS POR CONDICIÓN DE ACTIVIDAD, 1970-1995

Condición de actividad	1970	1980	1990	1995
Activos	45.6	48.5	45.9	56.8
Inactivos	54.4	51.5	52.2	43.1
No especificado	-	-	1.8	-
Total	100.0	100.0	100.0	100.0

Nota: Algunos porcentajes no necesariamente suman 100.0 debido al redondeo de cifras.

Fuente: Censos Generales de Población y Vivienda 1970-1990 y Anuario Estadístico de Nuevo León 1996, INEGI.

Sectores de actividad

La población económicamente activa del sector primario muestra fuertes tendencias decrecientes, incrementándose la participación de los sectores secundario y terciario.

De la población ocupada masculina se observa que el 45.6% se encuentra en actividades relacionadas al sector secundario, y el 43.6 % al sector terciario; por otra parte, la población ocupada femenina se concentra principalmente en el sector terciario con un 69.9% y el 25% en el secundario.

En la comparación de los municipios, los resultados (1990) indican el mayor peso relativo del sector primario en el municipio de Mier y Noriega con 88.3%, mientras que los de menor peso en ese sector son Monterrey y San Nicolás de los Garza con 0.6%.

El sector secundario tiene la mayor proporción en El Carmen con 61.2%, por otro lado, Mier y Noriega es el de menor porcentaje con 2.9%.

Finalmente, el sector terciario tiene su mayor peso en Monterrey con 58.5%, y el menor es de Mier y Noriega.

DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE LA POBLACIÓN OCUPADA POR SECTOR DE ACTIVIDAD, 1970-1995

Sector de Actividad	1970	1980	1990	1995
Total	100.0	100.0	100.0	100.0
Primario	17.3	8.4	6.1	9.3
Secundario	37.5	33.0	40.2	40.1
Terciario	40.3	35.8	50.5	50.4
No Especificado	-	22.8	3.2	14.7

Nota: Los porcentajes no necesariamente suman 100.0, debido al redondeo de cifras.

Las actividades que incluye cada sector no son estrictamente las mismas, en los tres censos ni en el Anuario Estadístico de Nuevo León.

Fuente: Censos Generales de Población y Vivienda, 1970-1990 y Anuario Estadístico de Nuevo León 1996, INEGI.

ENTORNO ECONOMICO ESTATAL

El desarrollo industrial logrado por Nuevo León ha sido el rasgo característico de su progreso político, económico y social durante el siglo XX, y lo ha situado como un estado piloto en el contexto nacional.

La capacidad industrial instalada, aunada al desarrollo conseguido en la generación de servicios de apoyo a la producción y al comercio, han permitido a la entidad alcanzar los niveles de competitividad que demanda una economía abierta y lo convirtieron en punta de lanza en el proceso de liberalización y globalización experimentados por la economía mexicana en la última década.

Como es lógico suponer, la crisis económica y financiera que ha enfrentado el país desde finales de 1994 ha afectado particularmente a Nuevo León, por las características de su actividad económica preponderantemente industrial. Así, durante 1995 la producción manufacturera del estado presentó una severa contracción que arrojó una tasa negativa de crecimiento anual del 16.8%, con respecto a lo observado en 1994.

La producción industrial manufacturera registró en Nuevo León una contracción mayor que la experimentada en promedio a nivel nacional.

En lo que respecta a las ventas reales de la industria manufacturera en Nuevo León, éstas disminuyeron en mayor medida que la producción.

En el mercado laboral se reflejó el impacto que tuvo la disminución de la actividad económica. Así, el nivel de empleo medido a través del número de asegurados permanentes en el Instituto Mexicano del Seguro Social alcanzó un nivel de 674,294 asegurados a diciembre de 1995, cifra inferior en 28,628 a los asegurados al cierre de 1994, lo que representa una reducción del 4.1%.

Los resultados de la Encuesta Nacional de Empleo Urbano, mostraron que la tasa de desempleo abierto se incrementó considerablemente durante 1995, consecuencia directa de la contracción en la actividad industrial del estado.

Como ya se ha citado con anterioridad, el panorama económico instrumentado por el gobierno federal logró un ajuste rápido y ordenado de la cuenta corriente, caracterizado por la revisión del déficit de la balanza comercial. Así, Nuevo León presentó a noviembre de 1995 un superávit en su balanza comercial con el extranjero de 236 millones de dólares.

A noviembre de 1995, el monto total de las exportaciones del estado ascendió a 4,093 millones de dólares, en comparación con los 2,655.7 millones de dólares registrados en 1994. Las cifras anteriores, aun sin incluir el mes de diciembre, revelan un mayor dinamismo en el crecimiento de las exportaciones de la entidad (54.1%), que el observado a nivel nacional.

Por otra parte, en lo que se refiere a las importaciones, a noviembre de 1995 su monto ascendió a 3,857 millones de dólares, en comparación con los 4,420.8 millones de dólares registrado en 1994.

A pesar de las difíciles condiciones económicas que enfrentó el estado en 1995, en Nuevo León están sentadas las bases para una recuperación económica firme y sostenida; los frutos de la Alianza para la Recuperación Económica, aunados al trabajo y empeño de todos los nuevoleonenses, lograrán durante 1996 se revierta la actual coyuntura económica, iniciándose así la recuperación de la actividad productiva estatal y, por ende, de los niveles de empleo y de bienestar de los habitantes del estado.

CAPITULO II

ORGANIZACION DE LA ADMINISTRACION PUBLICA

MARCO JURIDICO DE LA ADMINISTRACION PUBLICA ESTATAL.

En la ley de 23 de Junio de 1813 podemos encontrar los orígenes remotos de la administración pública estatal en la figura de los presidentes de ayuntamientos que eran la primera autoridad política, subalternos del gobernador cuyas ordenes debía ejecutar este funcionario, con inmediata responsabilidad a él, tal como lo hacían los jefes políticos superiores conforme a esta ley. Quedaban otorgadas al presidente del ayuntamiento las facultades correccionales, conciliatorias y judiciales que les concedía la ley del 9 de octubre de 1812 y que se reafirmaron en el decreto del 23 de abril de 1825 del Congreso Constituyente.

Plasmada en la Ley sobre Gobierno Interior de los Distritos del Estado de Nuevo León y Coahuila de 1857 se puede observar en la figura de los alcaldes primeros los orígenes de las formás de organización de la administración pública pues estos representaban las principales autoridades políticas de las municipalidades, se describen como subalternos del gobernador, y entre sus principales funciones estaban aquellas que hoy día competen a las dependencias auxiliares del ejecutivo, como son: cuidar la tranquilidad pública, comunicar los decretos y su publicación, recaudación de los caudales, imponer penas, remitir al gobierno cada mes un certificado con las leyes, realizar obra pública, readaptación de los presos, agricultura, ornato, cementerios, salud entre otros.

Primera ley orgánica de la administración pública en Nuevo León

El sustento legal de la administración pública estatal lo adquirió en 1975 por medio de un decreto del C. gobernador Pedro Zorrilla Martínez donde se expidió la Ley Orgánica de Administración Pública Estatal un año antes de que el 29 de diciembre de 1976 el presidente José López Portillo decretara la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal.

En 1975, atendiendo a la necesidad de resolver algunos de los problemás más difíciles de toda administración pública, como son: la coordinación de la actividad administrativa, la coordinación interna entre las diversas dependencias de la administración estatal, la coordinación entre el estado y la federación y la coordinación también franca y respetuosa del estado con los municipios de la entidad. El C. gobernador presentó al Congreso el día 31 de diciembre de 1974 la iniciativa de Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de Nuevo León.

El punto de partida para esta nueva organización administrativa, fue la delimitación clara y precisa de las distintas competencias y funciones de trabajo dentro de la administración pública estatal. Esta organización por áreas funcionales de trabajo, además de facilitar la coordinación, permitía una mejor y más clara definición de los distintos ámbitos de autoridad y de decisión de los funcionarios públicos y facilitó a su vez, la prestación de los servicios públicos que el estado debe asegurar a la comunidad y una mayor comprensión por parte de ésta de las distintas tareas del gobierno.

La definición de los ámbitos de autoridad permite también esclarecer mejor las responsabilidades para poderlas exigir, por otra parte, esta organización se realizó tomando

en cuenta la necesidad de reagrupar funciones y tareas que se encontraban dispersas, evitándose así duplicidad y pérdidas de esfuerzo y tiempo.

Un total de siete secretarías se agruparon en ese entonces en la nueva estructura gubernamental al lado de las dependencias tradicionales, tales como la Secretaría de Gobierno, la Procuraduría General de Justicia, la Tesorería General del Estado y la Oficialía Mayor. Se contempló por una parte, la creación de nuevas secretarías y, por otra, la adecuación a la función, en el nombre, de dos de las anteriores: 1. La Tesorería General del estado pasó a ser Secretaría de Finanzas y Tesorería General del Estado ampliando el campo de sus funciones y con la intención de conseguir un óptimo manejo de los recursos hacendarios; 2. La Secretaría de Servicios Sociales y Culturales la cual vino a conjuntar la acción del gobierno en la importante promoción del bienestar social y cultural.

Además de las secretarías arriba mencionadas las 5 restantes que inicialmente reguló esta ley fueron: la Secretaría General de Gobierno atendiendo predominantemente la política interna; la Procuraduría General de Justicia a cuyo titular se le responsabilizo del área jurídica, como consejero del gobernador y de los demás miembros de la administración pública además de las funciones de ejercicio del Ministerio Público que tradicionalmente le corresponden; la Secretaría de Fomento Económico y Obras con actividades de promoción del desarrollo económico del estado; la Junta Local de Conciliación y Arbitraje que siendo un instrumento de la justicia laboral con su institucional autonomía jurisdiccional tiene dependencia exclusivamente administrativa del Poder Ejecutivo; la Oficialía Mayor que sirvió de apoyo administrativo a todas las otras dependencias, y tenía a su cargo los servicios generales internos de la administración pública.

Además de la organización administrativa que se ha descrito, en calidad de órgano colegiado de consulta e instrumento para una mejor coordinación de la acción del gobierno, se creó en esta ley, una comisión de Administración Pública, que presidía el Gobernador del Estado y que se integro por los titulares de las secretarías u órganos de colaboración directa del ejecutivo, y que en ese entonces eran: Secretaría General de Gobierno, Procuraduría General de Justicia, Secretaría de Finanzas y Tesorería General del Estado, Secretaría de Fomento Económico y Obras, Secretaría de Servicios Sociales y Culturales, Junta Local de Conciliación y Arbitraje y la Oficialía Mayor.

Esta comisión fue, como se expresó, un instrumento adicional de coordinación y estuvo encargada de conciliar en lo interno las políticas de las distintas dependencias del ejecutivo estatal y las de éste con la federación. La Comisión de Administración contaba con una secretaria ejecutiva, órgano permanente de análisis y de ejecución de sus decisiones, y en algunos casos como lo señalaba el artículo 4o, opinaba en cuanto a la designación de funcionarios y empleados.

De acuerdo a las circunstancias, a esta Comisión podían integrarse a petición del gobernador, uno o varios funcionarios si los asuntos a tratar en una sesión así lo requerían.

La primera reforma político administrativa de 1985

Diez años después del establecimiento de la Primera Ley Orgánica de la Administración Pública en el estado, se realizó la primera reforma a la Ley Orgánica misma que fue propuesta al Congreso por el gobierno del C. Lic. Jorge Treviño Martínez (1985-1991). Las dependencias auxiliares del ejecutivo se multiplicaron de siete a catorce, destacando la creación de la Secretaría de Administración, la cual absorbió las funciones de la Oficialía Mayor de Gobierno. La desagregación de la Secretaría de Fomento Económico y Obras, dio como resultado la creación de 4 secretarías: de Fomento Agropecuario, de Fomento Industrial y Comercial, de Obras Públicas y Transporte y de Desarrollo Urbano, cuyas funciones tomaron de la extinta secretaría. En este mismo año en sustitución de la Secretaría de Servicios Sociales y Culturales se crearon las secretarías de Educación y Cultura, la Secretaría Estatal de Salud y la Secretaría de Servicios a los Trabajadores y Productividad.

Con fundamento en lo dispuesto en los artículos 63 fracciones I, 68 y 69 de la Constitución Política del Estado de Nuevo León; el gobernador Jorge Treviño Martínez expidió el decreto que reformaba la Ley Orgánica de la Administración Pública Estatal, considerando que la anterior ley fue publicada el 5 de febrero de 1975 y de esa fecha al presente, los cambios en el entorno Estatal fueron diversos, se crearon nuevas necesidades y esto determinó la creación de diversas dependencias administrativas. Los órganos de la administración crecieron en número y complejidad en ese entonces empezaba la necesidad de realizar cambios y ajustes en la estructura de la administración pública.

El gobierno de Jorge Treviño Martínez buscaba establecer las bases legales de una administración Pública sencilla, eficiente, sin burocratismo ni excesiva reglamentación, que simplifique los trámites para brindar un mejor servicio a los administrados.

En su exposición de motivos señaló: «La sociedad es dinámica; la administración pública también debe serlo. Los cambios propuestos no se hacen por un simple afán de innovación. Su objetivo último es mejorar la administración para servir mejor al pueblo»

Esta reforma precisó con mayor detalle las competencias de las dependencias y entidades de la administración pública, para evitar que existieran entre ellas duplicidades de esfuerzos y traslapes de funciones. Considerando que una mayor claridad en los distintos ámbitos de competencia de las secretarías y dependencias, se traduce en mayor seguridad jurídica para los administrados.

Esta nueva ley pretendía regular no solamente las funciones de las dependencias de la administración central del gobierno, sino también los organismos descentralizados, empresas de participación estatal y entidades que integran el sector paraestatal de la administración pública. La importancia económica que representaban estos organismos y su multiplicación exigieron que esta nueva ley fijara las bases generales para un nuevo esfuerzo de regulación.

En la nueva estructura administrativa que propuso el ejecutivo estatal, desapareció la Secretaría Jurídica y Social. Las funciones que realizaba esta secretaría se reubicaron en la Secretaría

General de Gobierno y en la Procuraduría General de Justicia del Estado, que por disposición constitucional es el órgano de asesoría jurídica del gobierno. Así mismo las funciones de asistencia social que con anterioridad eran de competencia de la Secretaría Jurídica fueron transferidas al D.I.F.

Las funciones relativas al abasto pasaron a formar parte de la nueva competencia de la Secretaría de Fomento Industrial y Comercial, a través de la Dirección de Comercio Social que se crea en esta secretaría. Se agregaron además nuevas funciones relativas al fomento, al comercio exterior, a las inversiones nacionales y extranjeras y a la industria maquiladora, dentro del propósito gubernamental de dar un nuevo impulso al desarrollo industrial y a la generación de empleos en el estado.

La Oficialía Mayor de Gobierno fue elevada al rango de Secretaría de Administración, para lo cual se envió a esa H. Soberanía, la iniciativa de reformas a la Constitución a fin de adecuar el nuevo nombre de esta dependencia en el texto constitucional.

La Secretaría de Administración se erigió como el órgano competente para brindar apoyo administrativo a todas las dependencias y entidades del ejecutivo. Se reubicaron en ella las funciones relativas a la selección y desarrollo del personal al servicio público; las relativas a las adquisiciones y servicios generales de las dependencias de la administración y entidades del sector paraestatal, y la administración del patrimonio del estado.

La anterior Secretaría de Asentamientos Humanos y Planificación pasó a ser Secretaría de Desarrollo Urbano, incrementándose sus atribuciones en el ramo de la vivienda, de la protección y mejoramiento del medio ambiente y ecológico.

La Secretaría de Obras Públicas y Proyectos se transformó de acuerdo al esquema administrativo que fue sometido a consideración, en Secretaría de Obras Públicas y Transportes, correspondiéndole la nueva competencia de intervenir en el establecimiento de las políticas y programas tendientes a racionalizar y mejorar el transporte urbano y regular la vialidad.

De acuerdo con la propuesta del ejecutivo la Dirección de Fomento Agropecuario se elevó a Secretaría de Fomento Agropecuario. En la exposición de motivos se destacó: « Los campesinos de Nuevo León merecen nuestro apoyo. Queremos modernizar el campo nuevoleonés, mejorar el nivel de vida de la clase campesina e impulsar organizada y activamente la producción agropecuaria en Nuevo León. Esta nueva secretaría cumplirá con estas responsabilidades».

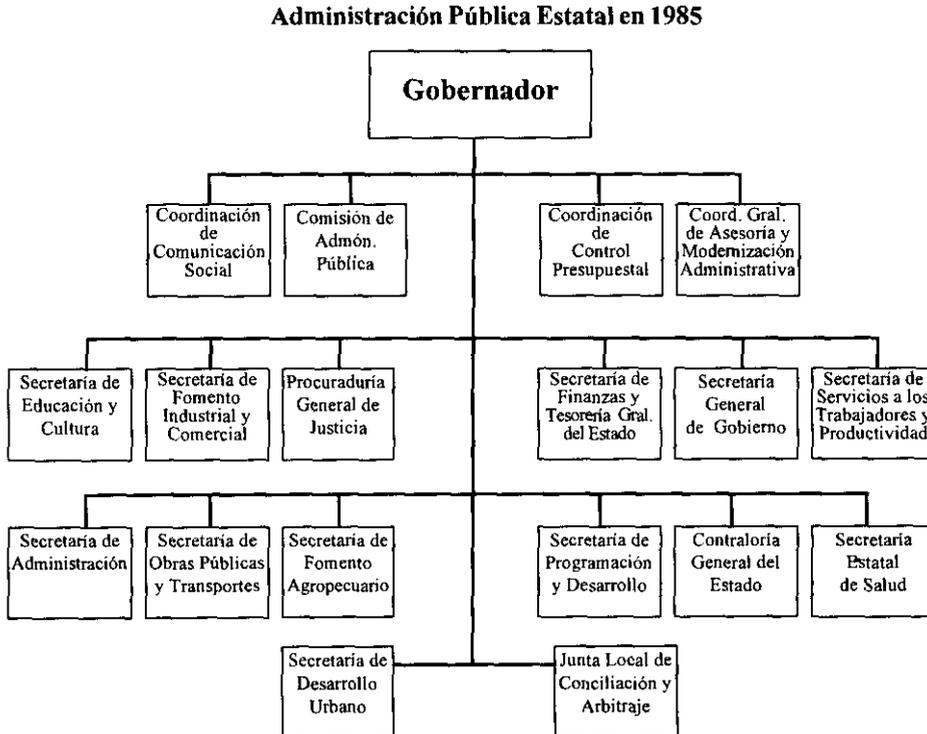
En virtud del proceso de descentralización que emprendió el gobierno federal, y también de los Convenios de Coordinación que se firmaron entre el gobierno del estado y la Secretaría Federal de Salud, la Dirección de Servicios Coordinados de Salud Pública paso a ser Secretaría Estatal de Salud, con la responsabilidad de coordinar las acciones de este importante sector en el estado.

La Contraloría General del estado dependió directamente del titular del ejecutivo. La nueva ley definió un nuevo y más completo marco competencial para la actuación de esta importante dependencia.

Dependían también directamente del ejecutivo del estado, la Coordinación General de Control Presupuestal, la Coordinación General de Comunicación Social y la Coordinación General de Asesoría y Modernización Administrativa que se establecieron en la ley.

Para finalizar su exposición de motivos el ejecutivo mencionó: «Consecuentes con las ideas de impulsar la simplificación, evitar el burocratismo y de optimizar al máximo nuestros recursos, el nuevo esquema de organización contempla la supresión de las 10 subsecretarías que existen actualmente. Sus funciones serán reubicadas en las direcciones ya existentes. Honorables diputados, la nueva Ley Orgánica de la Administración Pública que someto a su aprobación, es un paso dentro de otros que habrán de darse en el futuro para mejorar nuestros sistemas y procedimientos con miras a brindar un mejor servicio al pueblo».

ESTRUCTURA ORGANICA DESPUES DE LAS REFORMAS DE 1985 ADMINISTRACION PUBLICA ESTATAL EN 1985



Estructura de la administración pública en 1990

El C. gobernador Jorge Treviño Martínez en un intento por eficientizar la administración pública y considerando que todo proceso modernizador supone una revisión sistemática de estructuras, métodos y procedimientos administrativos, a efecto de adecuarlos a las cambiantes condiciones de la sociedad, propuso al Congreso del estado reformas y adiciones a la Ley Orgánica de la Administración Pública Estatal.

Se observó la necesidad de fortalecer el despacho de los asuntos en tres áreas estratégicas para la consolidación del desarrollo técnico y administrativo de los órdenes de gobierno estatal y municipal: informática, desarrollo municipal y organismos paraestatales.

En materia de informática los esfuerzos emprendidos hasta esa fecha habían permitido incorporar y aprovechar los aportes de las nuevas tecnologías para mejorar los sistemas de archivo, control, cómputo y procesamiento de datos. Con ello se logró agilizar y elevar la eficiencia de las áreas operativas de la administración tanto central como paraestatal, redundando en un mejor y más oportuno servicio público.

En tal virtud, la coordinación que para tal efecto se creó, tenía atribuciones, tanto en materia de formulación de políticas, estrategias y programas relativos al desarrollo de la informática en la administración pública, como de asesoría, investigación, capacitación de personal y en general a aquellas tendientes a lograr un aprovechamiento racional de recursos, materiales y equipos de cómputo electrónico.

El propósito de elevar a rango de Coordinación General dependiendo directamente del ejecutivo la unidad responsable de las funciones de coordinación y apoyo administrativo a municipios, se realizó con el objeto de fortalecer la atención a los programas de desarrollo municipal, asignándole atribuciones específicas en materia de asesoría, de capacitación al personal de servicio municipal y en general de sistematización de las tareas de apoyo y gestión de los municipios del estado, sin menoscabo de su autonomía.

Debe mencionarse que en los términos de las reformas y en atención a los principios de organización administrativa, la Secretaría General de Gobierno siguió ejerciendo las atribuciones que la propia ley le confería en la conducción de la política interna del gobierno y por ende en la conducción de las relaciones con las autoridades municipales.

De conformidad con la reforma al artículo 87 constitucional y a la propia Ley Orgánica de la Administración Pública, aprobados por la H. representación popular, los organismos de la administración paraestatal pasaron a formar parte de la administración pública estatal y por tanto quedaban sujetos a los mismos mecanismos de vigilancia y control que las dependencias de la administración central.

Merced a ello, se consideró indispensable el establecimiento de una área responsable de coordinar las tareas, dar seguimiento a los acuerdos y evaluar las metas y objetivos de los

organismos paraestatales, y en general, vigilar el cumplimiento de los decretos, acuerdos, y demás ordenamientos jurídicos en virtud de los cuales hayan sido creados.

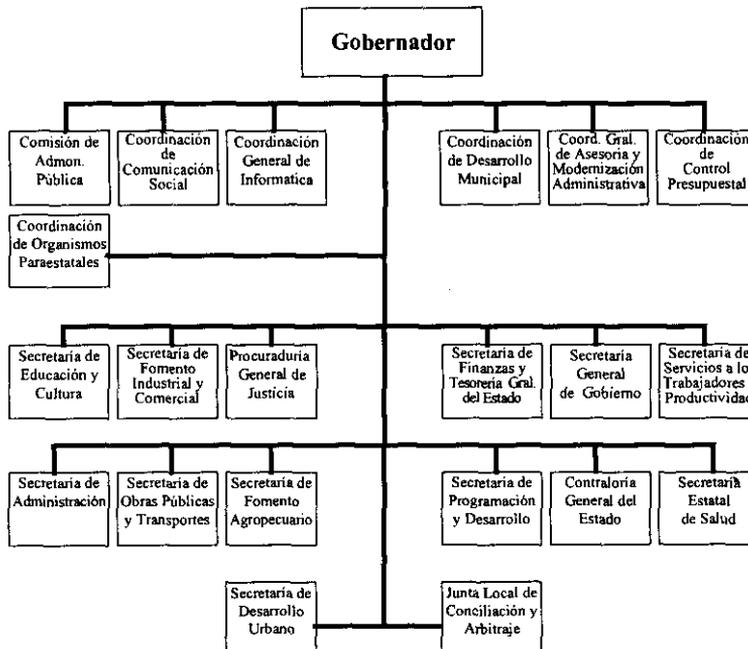
La reforma que en su momento se propuso, contempló la creación de la Coordinación de Organismos Paraestatales, entre cuyas atribuciones estaba la de ser conducto para las relaciones entre el ejecutivo y éstos, participar en las sesiones de sus consejos de administración y emitir opinión sobre los acuerdos que se tomaran, y en general aquellos que permitan mantener una adecuada coordinación de sus acciones y programas.

Lo anterior sin detrimento de las atribuciones que en materia de auditoría y control corresponden a la Contraloría General del estado.

Las coordinaciones cuyas atribuciones se propuso incorporar a la ley orgánica estaban contempladas de antemano por lo que no se tuvo que ampliar el Presupuesto de Egresos aprobado por la Legislatura del estado en 1989.

Se adicionó el artículo 33 con 3 incisos bis en los cuales se determinaron las funciones y atribuciones de las Coordinaciones Generales de Informática, de Desarrollo Municipal, y de Organismos Paraestatales, dependencias del ejecutivo del estado que adquirieron las siguientes funciones y atribuciones:

Organigrama después de la reforma del 5 de enero de 1990



Funciones de las coordinaciones de reciente creación¹

Coordinación General de Informática

a) Someter al acuerdo del ejecutivo, las políticas, estrategias y programas relativos al desarrollo de la informática en la administración pública estatal; b) Dictar las normas técnicas y criterios de aplicación a que deba sujetarse la planeación, programación y evaluación de las acciones en materia de informática en todas las entidades de la administración pública estatal; c) Promover la cultura del uso de la informática y otorgar capacitación al personal del servicio público; d) Asesorar y apoyar a las dependencias y entidades de la administración estatal y a los municipios en el desarrollo de sistemas de cómputo; e) Promover la investigación y difusión de nuevas tecnologías en materia de informática; f) Participar en el Comité de Adquisiciones de Gobierno del estado, dictaminando técnicamente sobre las factibilidades de adquisición, renta, contratación y demás modalidades de acceso a equipos y servicios requeridos en materia de informática; g) Llevar, en coordinación con la Secretaría de Administración, el inventario de equipos y sistemas de cómputo del gobierno del estado; h) Colaborar con la Coordinación General de Asesoría y Modernización Administrativa en los programas de reforma y modernización del gobierno del estado, proporcionando los apoyos técnicos computacionales que requiera para el mejor desempeño de su función.

Coordinación General de Desarrollo Municipal

a) Proponer al ejecutivo las políticas, estrategias y programas que en materia de promoción del desarrollo municipal lleve a cabo la administración pública estatal; b) Apoyar en lo administrativo a los municipios, cuando lo soliciten, en las gestiones que éstos realicen ante las autoridades estatales o federales, así como ante los organismos públicos en relación a los programas de desarrollo; c) Formular y proponer al ejecutivo del estado, los convenios de fortalecimiento municipal necesarios para concretizar los compromisos de trabajo de las áreas de la administración pública estatal, en favor de los municipios; d) Coadyuvar con la autoridad municipal, sin menoscabo en su autonomía, en las concertaciones que llevan a cabo los municipios, a través de los programas de coordinación intergubernamental relativos a la inversión de obras y servicios públicos; e) Asesorar a los municipios en la elaboración de reglamentos, acuerdos, convenios y demás disposiciones de carácter legal requeridos para la organización y funcionamiento de la administración municipal; f) Proponer la integración de comisiones ejecutivas, con la participación de los sectores social y privado, que colaboren en la realización de acciones derivadas de los programas de desarrollo municipal; g) Promover en coordinación con los municipios la celebración de programas de capacitación técnica y administrativa para el personal del servicio público municipal; h) Organizar reuniones regionales de municipios, que permitan el intercambio de experiencias, así como el análisis de problemas comunes y de actividades prioritarias; i) Fomentar y apoyar la realización de programas de colaboración intermunicipal para emprender acciones prioritarias de interés común que incidan

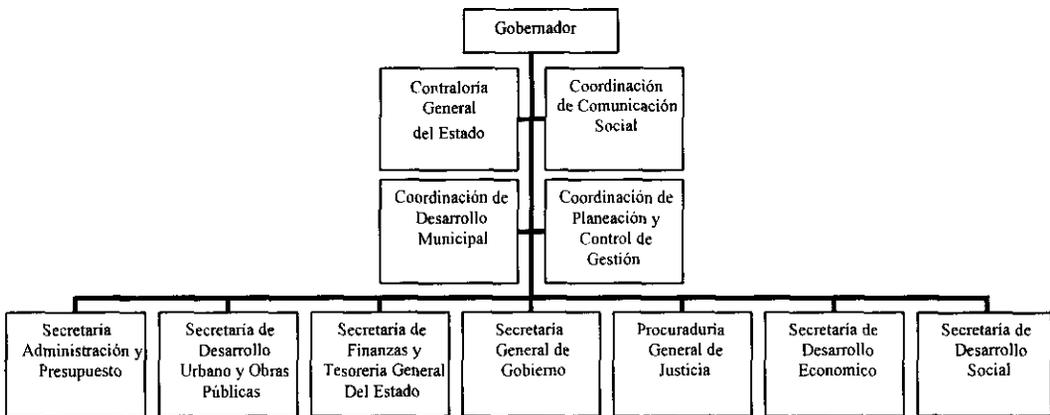
¹ Fuente: Secretaría de Finanzas y Tesorería General del Estado.

en la solución de problemas similares, mediante la concertación e intercambio de recursos y actividades entre los municipios; j) Difundir a través de publicaciones, actos académicos o por convenio con instituciones docentes y organismos públicos, los resultados de las investigaciones, estudios, análisis, recopilaciones de información, entre otras.

Coordinación General de Organismos Paraestatales

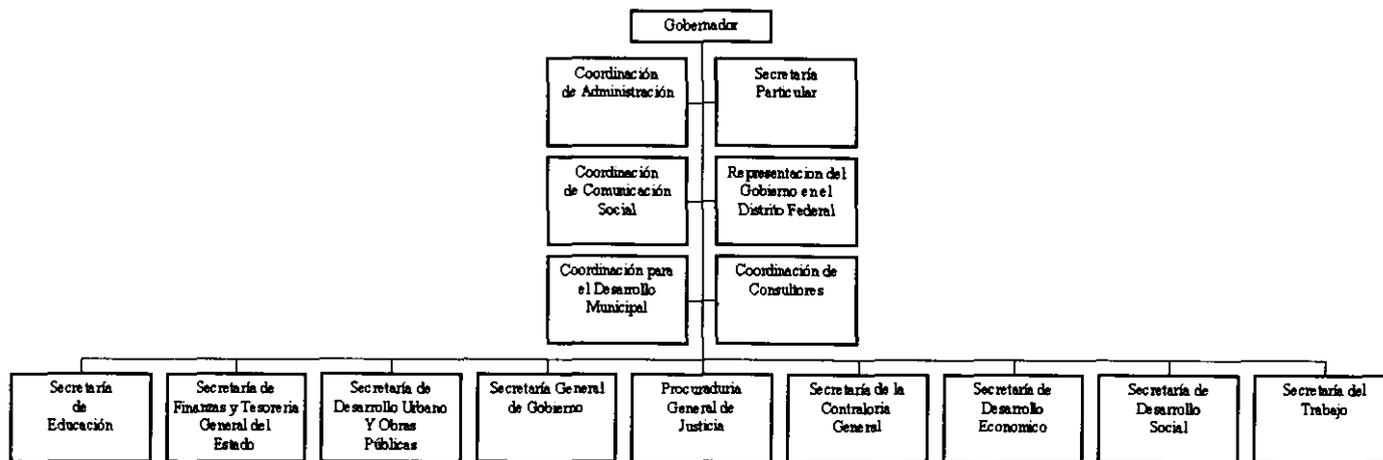
a) Proponer al titular del ejecutivo las políticas, estrategias y programas generales de operación de organismos descentralizados y demás entidades de la administración pública paraestatal, y velar por su estricta aplicación; b) Fungir como órgano de coordinación administrativa de las entidades del sector paraestatal y ser conducto para llevar las relaciones entre éstas y el ejecutivo; c) Solicitar a los organismos paraestatales la información sustantiva acerca de los programas, proyectos y actividades que ejecuten; convenios, contratos y actos jurídicos que celebren, así como de los presupuestos, estados financieros e informes generales y especiales que sean necesarios a fin de determinar la situación administrativa, financiera y patrimonial que éstos guardan, y su correspondencia con las metas previstas; c) Mantener informado al titular del ejecutivo, del estado que guardan los organismos paraestatales y elaborar los estudios técnicos que le sean encomendados; d) Participar en las sesiones que realicen los consejos de administración, juntas directas o equivalentes de los organismos paraestatales, a fin de conocer los asuntos que se traten y emitir opinión cuando lo considere conveniente.

Administración Pública Estatal 1991



En 1991 la administración pública sufre un cambio radical en cuanto a su estructura se refiere, pues las dependencias del ejecutivo que sumaban 14 en total se reducen a 7, las cuales toman todas las funciones principales de la administración pública; destacan la creación de la Secretaría de Desarrollo Social que retoma las funciones que antes le correspondían a la Secretaría de Educación y Cultura, a la Estatal de Salud y a la de Servicios a los Trabajadores y Productividad. Otra secretaria que se crea en 1991 es la de Desarrollo Económico que agrupó para sí las funciones de las antiguas secretarías de Fomento Agropecuario, Fomento Industrial y Comercial.

ADMINISTRACION PUBLICA ESTATAL 1993



La contraloría pasa de ser una coordinación adscrita al ejecutivo a ser una secretaría, la Coordinación de Planeación y Control de Gestión cambia de nombre y se denomina de Administración; se crean la Secretaría del Trabajo y la Secretaría de Educación; desaparece la Secretaría de Administración y Presupuesto.

LA ADMINISTRACION PUBLICA ESTATAL EN LA ACTUALIDAD

Actualmente el artículo 3o. de la Constitución Política del estado de Nuevo León en lo referente a las formas de gobierno a la letra dice: « El gobierno del estado es republicano, representativo y popular; se ejercerá por los poderes legislativo, ejecutivo y judicial, siendo la base de su organización política y administrativa el municipio libre». «Estos poderes derivan del pueblo y se limitan sólo al ejercicio de las facultades expresamente designadas en la Constitución. No podrán reunirse dos o más poderes en una sola persona o corporación ni depositarse el legislativo en un solo individuo».

El artículo 87 de la misma ley indica que: «En el estado habrá un secretario general de Gobierno quien tendrá las facultades especiales que le confiere esta Constitución y, para ocupar el cargo, deberá reunir los requisitos exigidos para ser gobernador, quien lo nombrará y removerá a su arbitrio.

El gobernador será el jefe y responsable de la administración pública central y paraestatal del estado, en los términos de esta Constitución y de la Ley Orgánica que expida el Congreso, la cual distribuirá los negocios del orden administrativo en las secretarías y Procuraduría General de Justicia, definirá las bases de creación de las entidades paraestatales y la intervención que en éstas tenga el ejecutivo.

La administración pública estatal se integrará por las dependencias de la administración central y por las entidades y organismos del sector paraestatal.

La Ley Orgánica de la Administración Pública Estatal contempla la creación de las dependencias para la eficaz atención de los servicios públicos

La administración pública estatal se integra por las dependencias de la administración central y por las entidades y organismos del sector paraestatal, con base en los artículos:

- Artículo 3. expresa que son facultades exclusivas del ejecutivo: proponer en los términos del artículo 63 fracción VIII de la Constitución Política del Estado, la creación de las dependencias necesarias para el despacho de los asuntos del orden administrativo y la eficaz atención de los servicios públicos.
- Artículo 5. El Gobernador del estado podrá contar además, con las unidades administrativas necesarias para administrar programas prioritarios, de apoyo a los municipios, atender los aspectos de comunicación social, practicar auditorías y coordinar los servicios de asesoría y apoyo técnico que requiera el titular del ejecutivo.

- Artículo 11. Las dependencias del ejecutivo y los organismos paraestatales a que se refiere el título cuarto deberán conducir sus actividades en forma planeada y programada, con base en los objetivos, políticas y prioridades que establezca el gobierno del estado.
- Artículo 12. Las dependencias del ejecutivo y los organismos paraestatales a que se refiere el título cuarto deberán coordinar entre sí sus actividades y proporcionarse la información necesaria cuando el ejercicio de sus funciones así lo requiera y para facilitar el seguimiento del cumplimiento de sus programas.
- Artículo 14. Para la eficaz atención y eficiente despacho de los asuntos de su competencia, las dependencias del ejecutivo podrán contar con órganos administrativos desconcentrados que les estarán jerárquicamente subordinados y tendrán facultades específicas para resolver sobre la materia o dentro del ámbito territorial que se determine en cada caso.

ORGANISMOS DESCENTRALIZADOS Y EMPRESAS DE PARTICIPACION ESTATAL

Organismos paraestatales del poder ejecutivo

En el estado de Nuevo León la administración pública paraestatal está fundamentada en la Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado, la cual considera a los organismos descentralizados, fideicomisos públicos, entidades y empresas de participación estatal mayoritaria como organismos paraestatales del poder ejecutivo que forman parte de la administración pública del estado.

Los organismos que integran el sector paraestatal han adoptado diversas formás de organización y denominaciones, que van desde comisiones, consejos, fideicomisos, fondos, institutos, museos, operadoras, patronatos y promotoras, hasta redes y sistemas

Los organismos paraestatales que operan en Nuevo León

- Comisión Estatal de Derechos Humanos (CEDH)
- Consejo Estatal de Rehabilitación Urbana, A.C.
- Consejo Estatal del Transporte.
- Consejo para la Cultura de Nuevo León.
- Fideicomiso Fondo de la Vivienda de los trabajadores del Estado.
- Fideicomiso Fondo de la Vivienda de los trabajadores de la Educación.
- Fideicomiso para la Educación del Campesino.
- Fideicomiso Barrio Antiguo.
- Fideicomiso Centro Urbano Norte.
- Fideicomiso Traslatoivo de Dominio Ciudad Solidaridad.
- Fideicomiso de Rehabilitación Metropolitana (Museo-Santa Lucía).
- Fideicomiso El Cuchillo.
- Fideicomiso Fondo Editorial Nuevo León.
- Fideicomiso para el Desarrollo del Norte del Estado.

- Fideicomiso para la Reordenación Comercial.
- Fideicomiso Parque Fundidora.
- Fideicomiso Programa de Ordenamiento Urbano.
- Fideicomiso Puente Internacional Solidaridad.
- Fideicomiso Zaragoza.
- Fomento Metropolitano de Monterrey.
- Fondo de Garantía y Fomento a la Microindustria.
- Fideicomiso para el Fomento y Desarrollo Agropecuario de la Fauna y de la Pesca.
- Fondo Financiero Nuevo León.
- Instituto Estatal de la Juventud y del Deporte.
- Instituto de Estudios Urbanos de Nuevo León.
- Instituto de Seguridad y Servicios Sociales a los Trabajadores del Estado.
- Instituto de la Vivienda de Nuevo León.
- Museo de Historia Mexicana.
- Operadora de Inversiones de Nuevo León, S.A.
- Operadora de Servicios Turísticos de Nuevo León.
- Patronato Promotor y Administración de Obras de Interés Social, S.C.
- Patronato Estatal de la Feria Monterrey, A.C.

Los organismos descentralizados

Se consideran organismos descentralizados las entidades creadas por ley o por decreto del Congreso del Estado, investidas de personalidad jurídica y patrimonio propios en el acto de su creación, además deben cumplir con los siguientes requisitos:

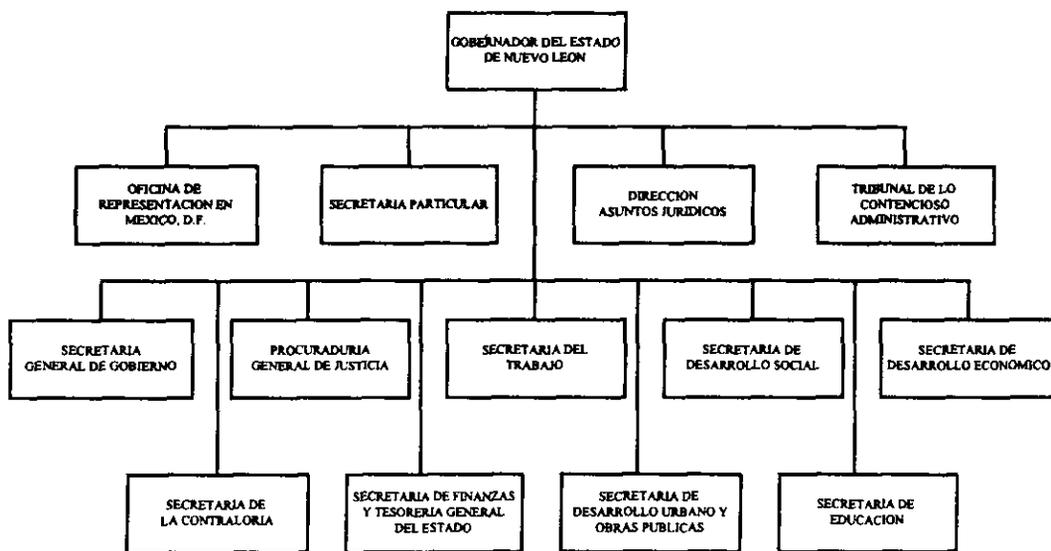
- Que su patrimonio se constituya total o parcialmente con fondos o bienes del estado o de otros organismos descentralizados, asignaciones, subsidios, concesiones o derechos que le aporte u otorgue el gobierno del estado
- Que su objeto o fines sean la prestación de un servicio público o social, incluyendo la educación superior, la explotación de bienes o recursos propiedad del estado, la investigación científica y tecnológica, o la obtención y aplicación de recursos para fines de asistencia o seguridad social.

Empresas de participación estatal

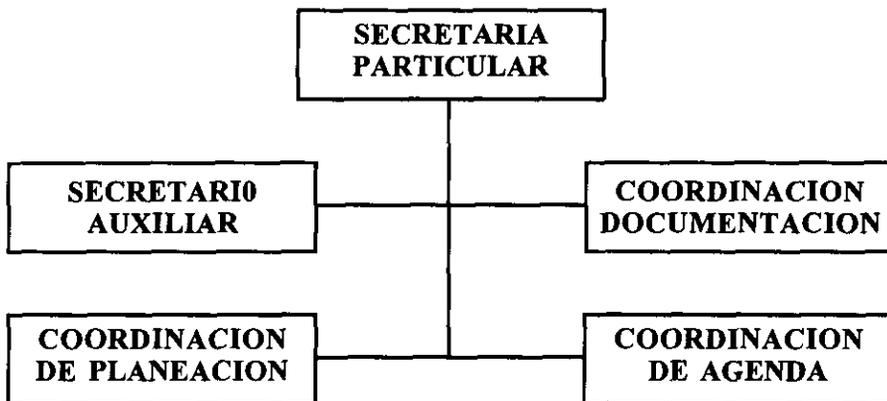
Son consideradas empresas de participación estatal aquellas en las que el gobierno del estado aporte o sea propietario del 50% o más del capital social o de las acciones de la empresa, así como que al gobierno del estado le corresponda la facultad de nombrar a la mayoría de los miembros del consejo de administración, junta directiva, presidente o su equivalente o tenga facultad de vetar los acuerdos de la asamblea o equivalente.

En cuanto a su composición pueden ser puramente estatales o mixtas, ya sea que estén integradas por funcionarios o dependencias estatales o que tengan representantes de las dependencias federales que operen en el estado, organismos privados o de los diferentes sectores sociales del estado o de los municipios.

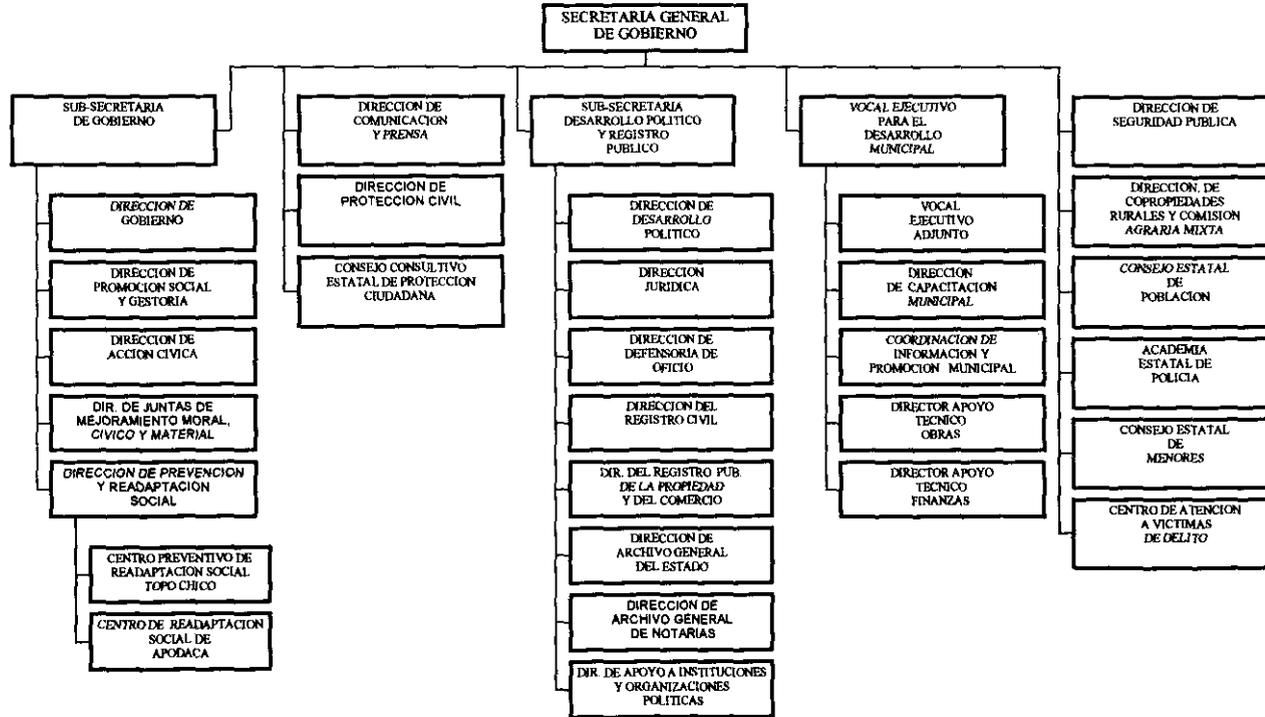
ORGANIZACION



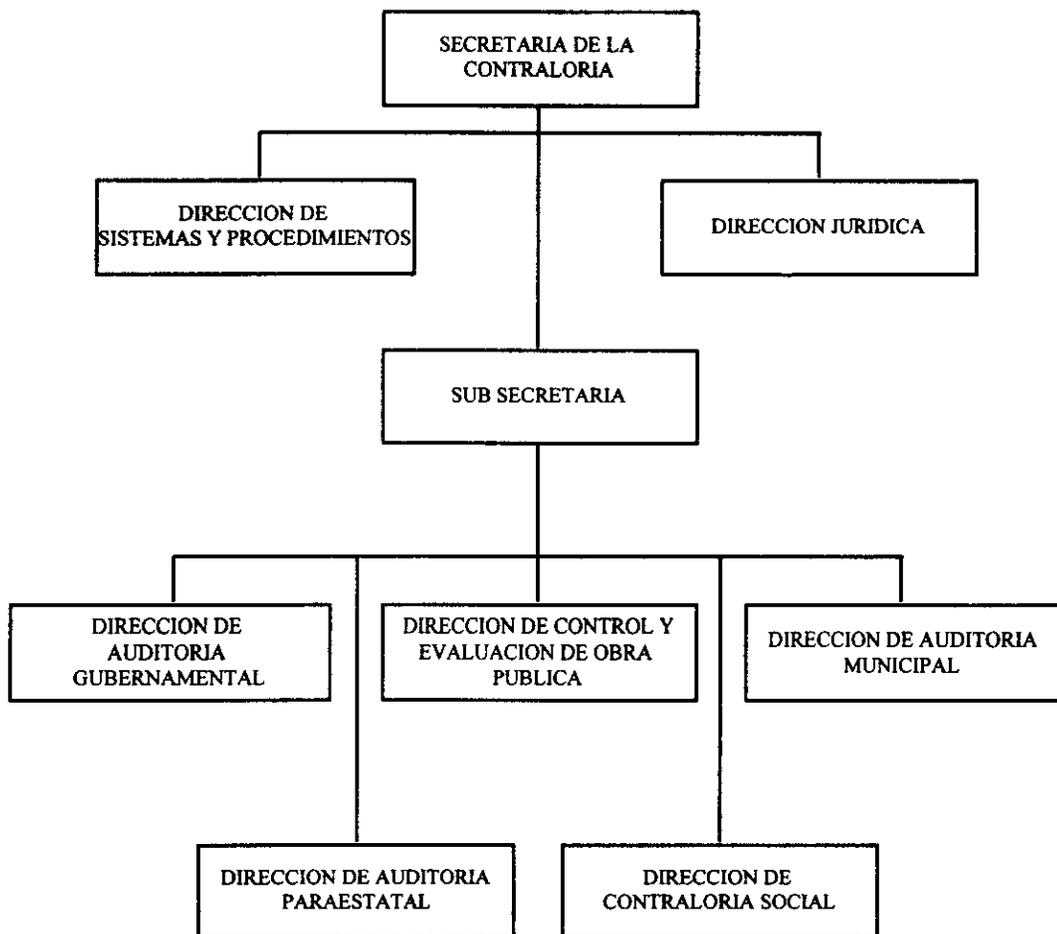
SECRETARIA PARTICULAR



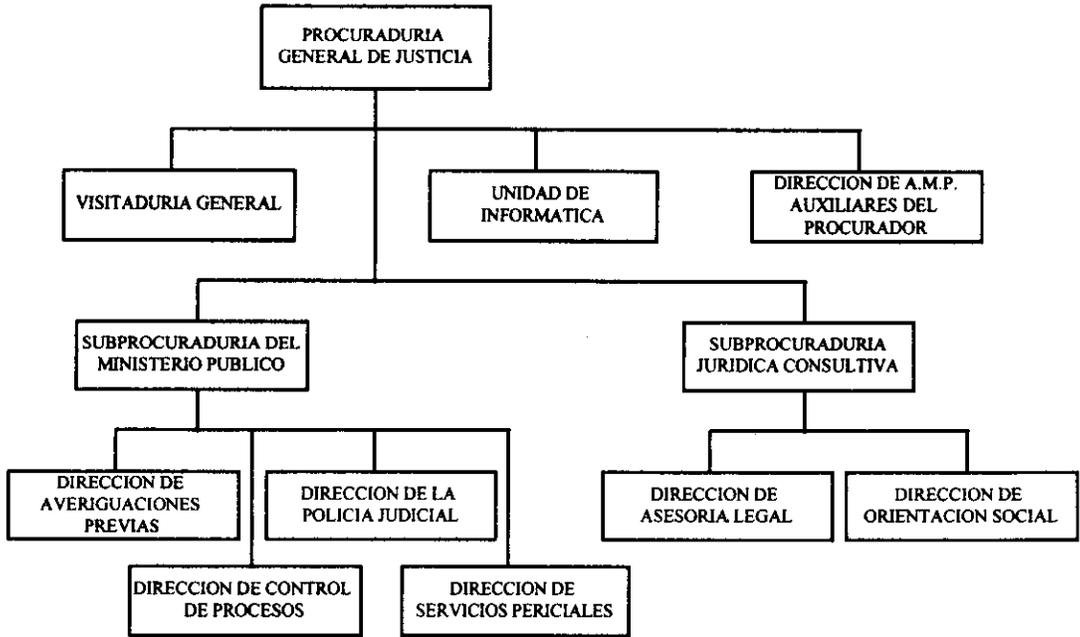
SECRETARIA GENERAL DE GOBIERNO



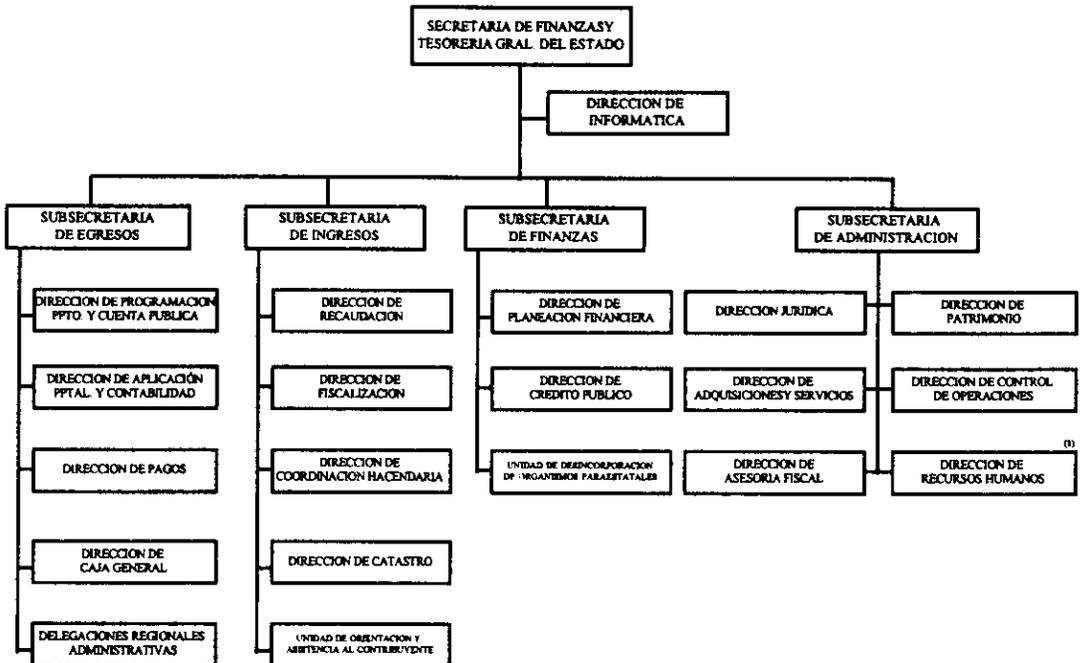
SECRETARIA DE LA CONTRALORIA



PROCURADURIA GENERAL DE JUSTICIA

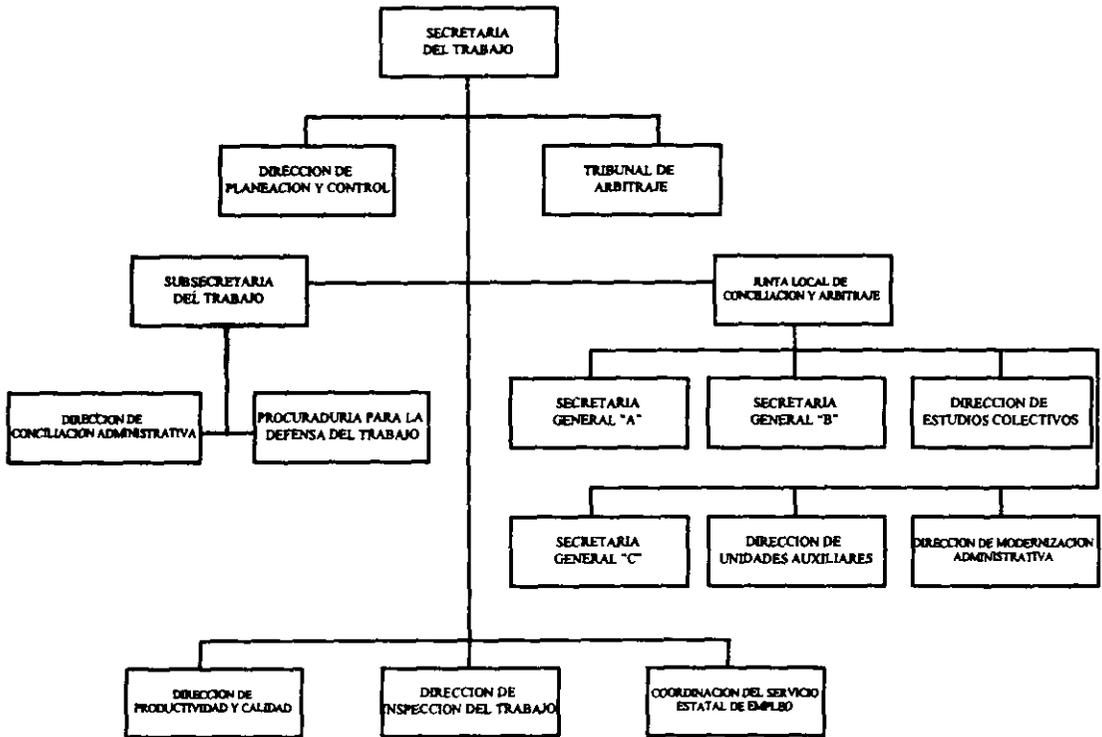


SECRETARIA DE FINANZAS Y TESORERIA GRAL. DEL EDO.

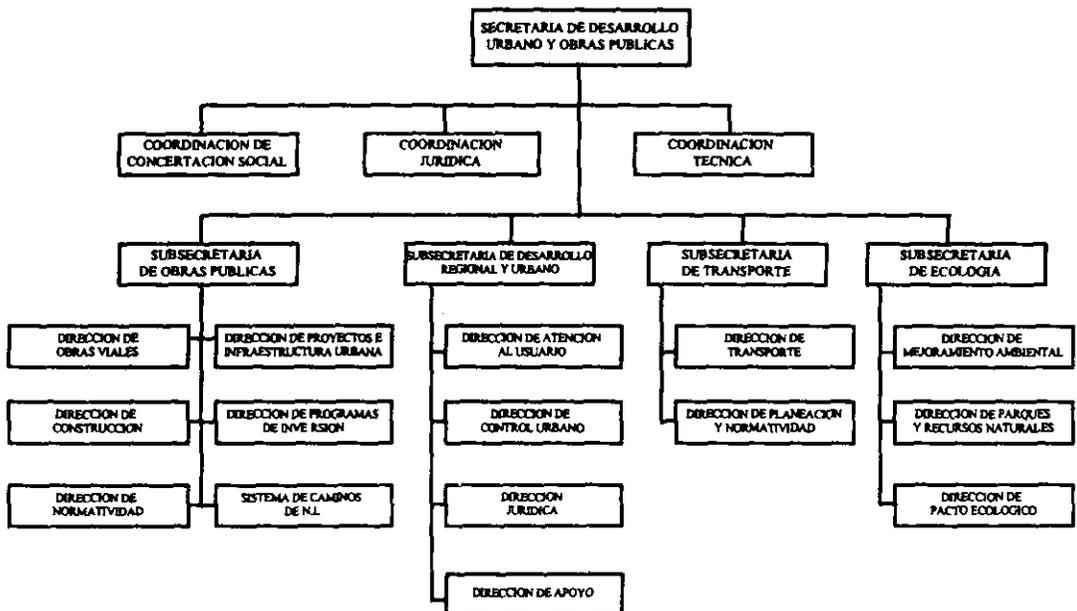


(1) LA DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS, PARA LOS EFECTOS A QUE HAYA LUGAR, DEPENDERA Y REPOTARA DIRECTAMENTE AL SECRETARIO DE FINANZAS Y TESORERO GENERAL DEL ESTADO HASTA EL DIA 31 DE JULIO DE 1997 DE ACUERDO AL ARTICULO TERCERO TRANSITORIO DEL REGLAMENTO INTERIOR DE LA S.F.Y.T.G.E. PUBLICADO EN EL PERIODICO OFICIAL DEL 3 JULIO DE 1996.

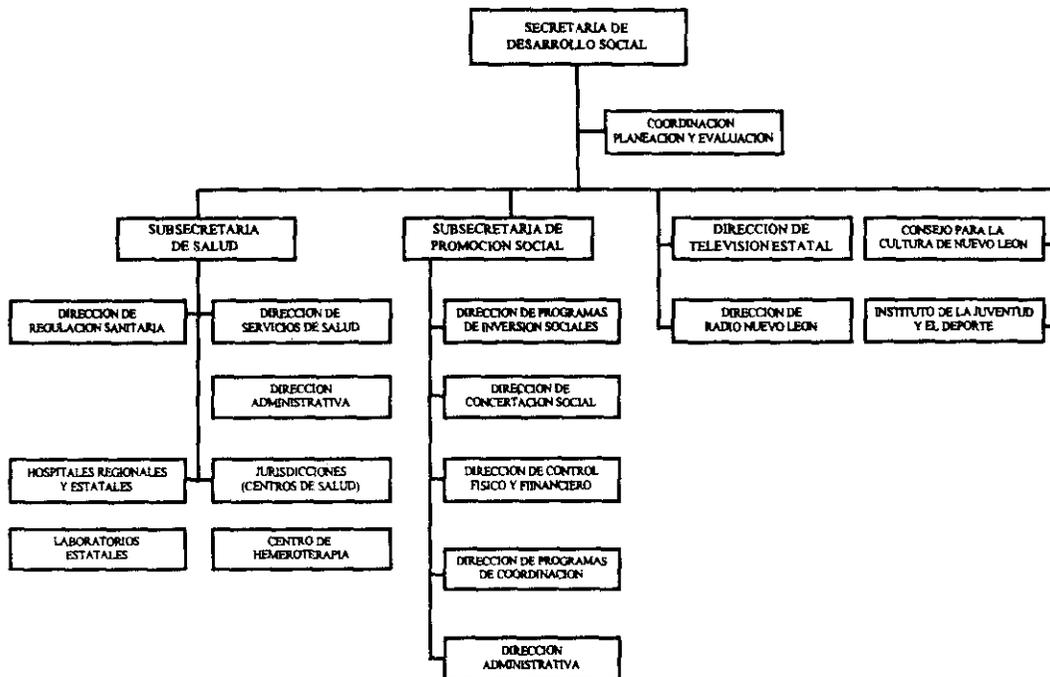
SECRETARIA DEL TRABAJO



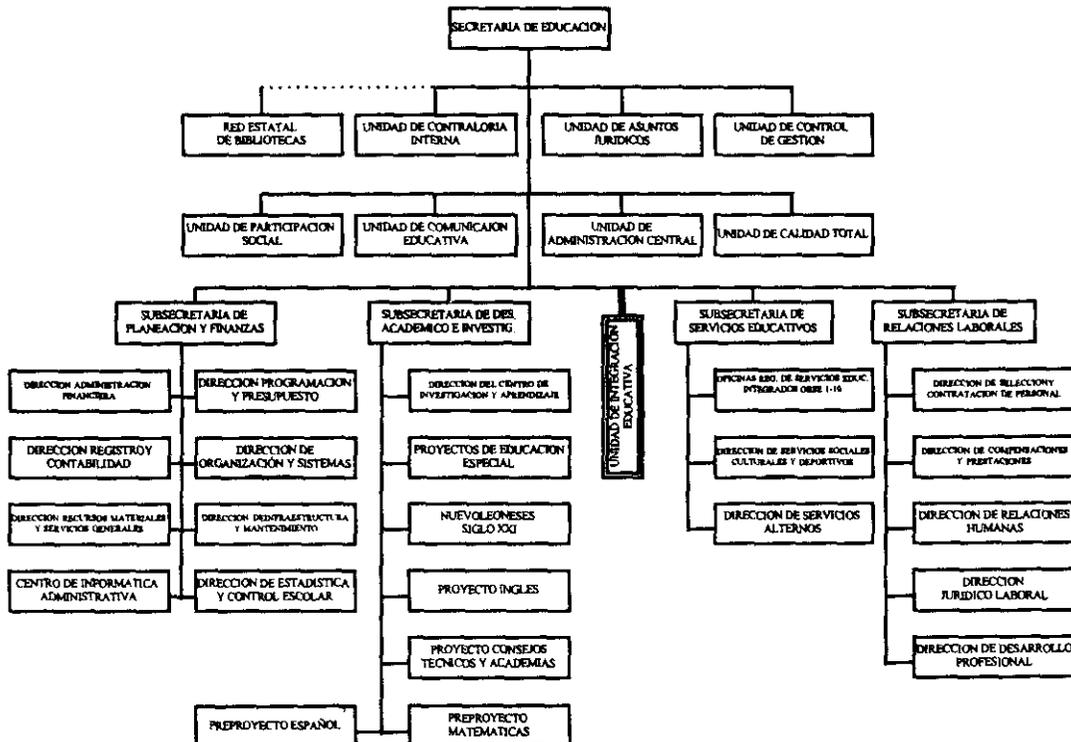
SECRETARIA DESARROLLO URBANO Y OBRAS PUBLICAS



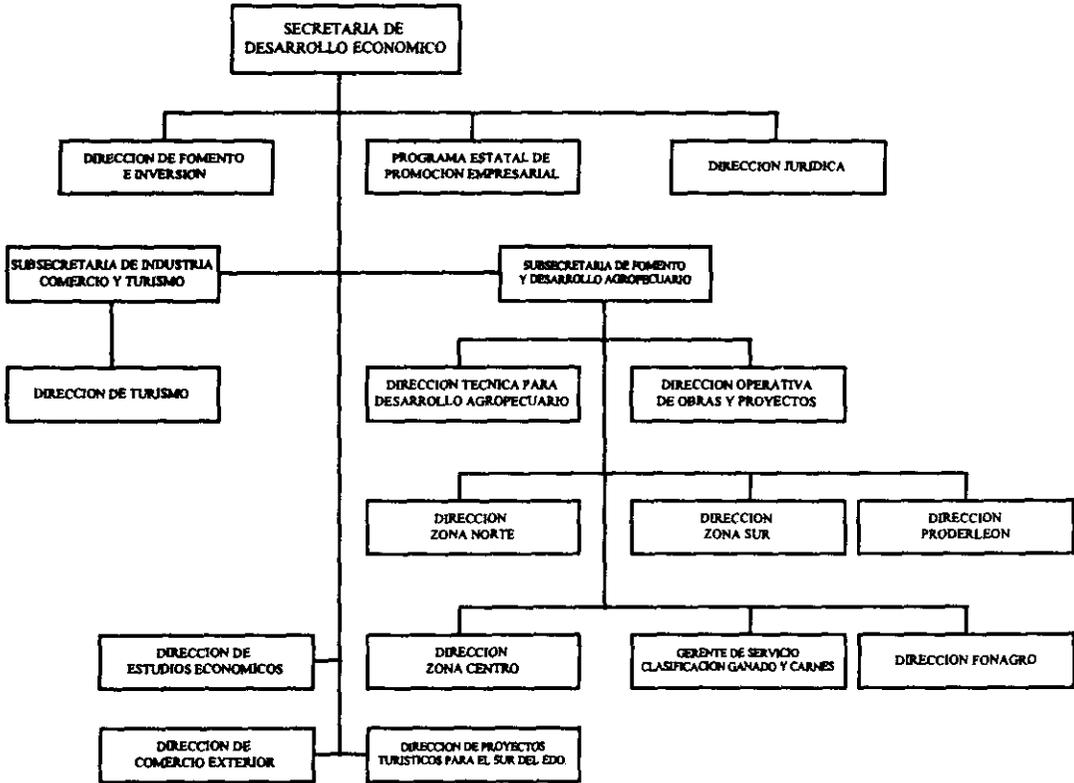
SECRETARIA DE DESARROLLO SOCIAL



SECRETARIA DE EDUCACION



SECRETARIA DE DESARROLLO ECONOMICO



DIRECCION ASUNTOS JURIDICOS



CAPITULO III

SISTEMAS ADMINISTRATIVOS PARA LA GESTION PUBLICA

La organización de la administración pública estatal ha evolucionado notablemente en los últimos 25 años, al introducir nuevas formas de asignación de funciones, así como la creación de organismos descentralizados por servicio requiere permanentemente de integrar las atribuciones y funciones que le confiere la propia ley en procedimientos ágiles simplificados y de atención directa al público usuario.

La evolución de los procedimientos de la administración estatal comenzó en la década de los años setenta en la que de acuerdo a los dispuesto a la propia Ley Orgánica de la Administración Pública Estatal, cada unidad administrativa, ya sea dependencia, entidad u organismo público descentralizado, tenía obligación de publicar en el periódico oficial del estado sus manuales de procedimientos y servicios al público. En cada una de las áreas de la administración se ha hecho un esfuerzo por reglamentar en el ámbito de sus operaciones y actividades lo procedimientos y servicios al público mismos que están sujetos a una revisión permanente en base a resultados y observaciones del público usuario.

Cada sector de la administración estatal cuenta con una dirección jurídico-consultiva, encargada de registrar los reglamentos en vigor, y anexar los cambios que éstos observan por razones de mayor simplificación o mayor transparencia, objetivos de la presente administración, los que constituyen dos programas internos de trabajo diario. En el área de fomento económico existe desde hace cuatro años la ventanilla única de servicios a los usuarios y en materia fiscal se publica anualmente un prontuario de sistemas y procedimientos para los contribuyentes. Durante 1997, se ha incluido a la lista de procedimientos en la Secretaría de Finanzas, el reglamento para el pago del impuesto de ocupación de hoteles, de reciente creación, así como para los impuestos de compra de automóviles nuevos, y participación de juegos y sorteos, en lo relativo a premios recibidos por residentes en la entidad.

REGISTRO, SIMPLIFICACION Y MODERNIZACION DE SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS

En el caso de Nuevo León, entidad federativa con una larga tradición en materia de reforma administrativa y modernización durante los últimos años, se han instrumentado a nivel local diversos programas con el propósito de convertir el modelo burocrático tradicional en un modelo administrativo competitivo y eficiente.

En Nuevo León, casi el 85 por ciento de su población es urbana. Desde hace muchos años ha vivido pacíficamente en democracia y enorme competencia política. Tiene un alto grado de alfabetismo y educación. Existe una prensa crítica e independiente.

Por su cercanía a la frontera con los Estados Unidos, siempre ha sido un mercado de compradores, una plaza muy difícil de conquistar para cualquier comerciante. Los clientes son exigentes, analíticos y muy conscientes de la calidad y el precio.

Su gente es trabajadora y austera. Se preocupa más por el fondo que por la forma, más por la esencia que por la elegancia y es poco amiga de las jerarquías y la retórica.

Esta sociedad demanda servicios de primera de sus autoridades y respeto a sus derechos fundamentales. Es pieza clave en la transformación de la administración pública.

Cuando se pensó en un proceso de modernización, lo natural fue agregarle el adjetivo «con calidad», es decir, con los conceptos, filosofía, herramientas y valores de la calidad total.

En 1991, el gobernador presentó a la comunidad un documento llamado El Pacto Nuevo León como una visión de largo plazo con 7 estrategias fundamentales:

- Internacionalización de Nuevo León.
- Descentralización y desarrollo regional.
- Crecer con orden.
- Mejorar la calidad de vida.
- Seguridad y justicia.
- Modernización de las finanzas y la administración pública.
- Democracia y solidaridad.

Cada tesis del Pacto Nuevo León fue desglosada en proyectos concretos, con responsables estrategias y metas específicas en un ejercicio de planeación realizado por cada una de las dependencias de gobierno, con herramientas de calidad.

La validación de proyectos se realizó hacia arriba (gobernador) y hacia abajo (subsecretarios, directores y jefes de departamento). El ejercicio, en síntesis, fue a fondo y sumamente participativo, con el fin de eliminar la clásica planeación sobre las rodillas y reducir las decisiones presupuestales centralizadas, tan típicas en los gobiernos tradicionales.

Una vez conformado el catálogo de proyectos se procedió a seleccionarlos de acuerdo a la maximización del beneficio social y a las restricciones presupuestales. Para ello, se diseñó una herramienta de valuación de acuerdo a 6 variables importantes como el grado de urgencia del proyecto, el número de beneficiarios y a su impacto en las siete tesis del pacto.

De esa manera, todos los proyectos compitieron entre sí por la obtención de recursos. El primer año surgieron 110 proyectos, el segundo 330 y el tercero 440. Se seleccionaron los de mayor impacto social, de acuerdo al modelo de maximización de utilidad social y a las restricciones financieras del presupuesto estatal. La selección fue en base a criterios objetivos y de manera participativa.

DIRECCION DE MODERNIZACION Y CALIDAD

El primer año se hizo una profunda reforma organizacional para acortar los tramos de control. Se eliminaron 3 niveles de 11 a 8 (en algunos casos 7) para mejorar la comunicación y dar mayor importancia a los niveles operativos.

En la nueva estructura se insertó la Dirección de Modernización con Calidad, específicamente encargada de promover y facilitar el proceso de calidad. Esta dependencia quedó dentro de la Coordinación de Administración (Oficialía Mayor), para asegurar el respaldo de recursos materiales y humanos necesarios para el cambio.

La Coordinación de Administración, además de atender sus servicios tradicionales -compras, recursos humanos y control patrimonial- se encargó de capacitar a todo el personal de gobierno y de formar comités y equipos de calidad en todas las dependencias.

Los nuevos valores

La administración de calidad total comprende el uso de herramientas como la estadística, pero es mucho más profunda que eso, implica un cambio cultural: Para dar servicios de calidad, es necesario tener procesos de calidad y para tener procesos de calidad, es necesario contar con personas de calidad.

Parte de la cultura por tanto, es la creación de nuevos valores en la organización. Con ello en mente, se creó la «ética de gobierno», documento donde se establecen 14 valores fundamentales que deben regir la conducta de todo servidor público. En forma resumida, éstos son los valores:

- Orientar resultados al Pacto Nuevo León.
- Ampliar apertura a las opiniones del ciudadano.
- Promover la participación de la comunidad en las acciones y proyectos de gobierno.
- Información permanente a los ciudadanos.
- Enfoque primordial hacia la comunidad.
- Proyectos apegados a derecho.
- Administración transparente de los recursos.
- Actitud de respeto entre funcionarios y hacia el ciudadano.
- Lealtad institucional.
- Trabajo de equipo.
- Diálogo directo con la comunidad.
- Planear y modernizar (no improvisar).
- Compararse contra los líderes de servicio.
- Promoción del desarrollo personal.

Proyectos piloto de calidad

Una vez creada la infraestructura del cambio, se dio inicio a proyectos piloto en calidad en las áreas vitales de la administración, ya fuera por su alto impacto en los objetivos de gobierno y/ o por la cantidad de clientes de sus servicios:

- Trámites de desarrollo urbano.
- Agencias del ministerio público.

- Dirección de Abastecimiento.
- Centros de readaptación social.
- Registro civil.
- Registro Público de la Propiedad.
- Junta de Conciliación y Arbitraje.
- Educación
- Seguridad pública y Policía Judicial.

Modernización y calidad en las áreas administrativas

En 1992, el área administrativa central de gobierno -conocida entonces como Coordinación de Administración- se rediseñó como área staff con clientela interna y para el control y servicio exclusivo del gasto corriente. En enero de 1993 la entonces Coordinación de Administración contaba con 8 direcciones y 835 empleados:

- Humanos.
- Adquisiciones y Recursos.
- Servicios Generales.
- Patrimonio.
- Modernización.
- Informática.
- Administración y Control Presupuestal.
- Jurídico.

Su estructura y servicios los homologaban a lo que en otros estados y municipios se conoce como Oficialía Mayor o Secretaría e Administración. Sin embargo, en sus funciones y servicios se adicionaban dos áreas estratégicas: Informática y Modernización. Estas dos oficinas, encargadas de facilitar el proceso de modernización en todo el gobierno.

Para lograr transformar la cultura en el resto del gobierno, primero había que llevar a la propia Coordinación de Administración hacia la calidad. En enero de 1993 se inició un cambio radical para eficientar los servicios de abastecimiento, recursos humanos y control patrimonial. Se integró un Comité Directivo para la Planeación Estratégica: enfoque al cliente, trabajo en equipo y selección de procesos clave para su rediseño. Hecho el diagnóstico y el plan, cada dirección integró su propio comité de calidad para lograr la participación de todo el personal.

Los proyectos más importantes del plan de modernización eran:

- Descentralización de servicios hacia el resto de las secretarías, para fortalecer la capacidad administrativa de las áreas operativas y reducir la importancia de la coordinación.
- Optimización de recursos.
- Creación de un auténtico sistema de sueldos y salarios para todo el gobierno, para lograr la equidad interna y la competitividad externa.

- Creación de un sistema de administración presupuestal, con el fin de crear auténticos centros de responsabilidad en el gobierno y evitar el ineficiente «control correctivo» (al final del proceso) de gasto corriente.
- Reingeniería en el servicio de abastecimiento.

La Coordinación de Administración no podía seguir centralizando decisiones y actuando burocráticamente. Era una decisión importante que seguramente podía derivar en la desaparición de la coordinación como tal. Pero el equipo directivo entendió que la misión era la excelencia, no la permanencia.

Los factores de éxito se definieron como:

- Cambio participativo para crear sentido de pertenencia en lugar del típico cambio autocrático.
- Facultad de autoridad a niveles operativos.
- Trabajo en equipo con el resto del gobierno.
- Los clientes definen la calidad de los servicios.
- Reingeniería de procesos.
- Medición y estadística vital en todos los procesos.
- Capacitación en calidad a todo el personal.
- Auténtico afán de servicio.

CREACION DEL SISTEMA DE ADMINISTRACION GUBERNAMENTAL (SAG)

El SAG fue diseñado por personal de la Coordinación de Administración (Oficialía Mayor), con el consenso de los clientes y proveedores del proceso.

Su concepción es muy sencilla: una base de datos que registra todos los movimientos de gasto corriente en cada una de las partidas, para restarlo del presupuesto mensual autorizado. La información es en tiempo real y de acuerdo a compromisos de gasto. Cada vez que alguien afecta una cuenta, se registra por el sistema de información central.

Para lograrlo, las diferentes bases de datos de la Coordinación debían comunicarse entre sí a través de una base de datos maestra. Esa información estaría al alcance de los administradores de cada secretaría y la cuenta global a disposición de la propia Coordinación de Administración, de la Secretaría de Finanzas y de la Contraloría.

En un principio, la transferencia de información se realizó mediante disquete. Más tarde, se instaló una red de fibra óptica en la mayoría de las dependencias para hacerlo en línea. Este sistema se ha comercializado como tecnología de punto a gobiernos estatales y municipales.

Con el SAG, en 1994, se logró reducir un 32 por ciento el gasto corriente y un 10 por ciento adicional en 1995 y se sentaron las bases estadísticas para la elaboración de un presupuesto en forma, de acuerdo a gasto real.

Dado que la información es esencial para tomar decisiones, se logró es decir, información antes y no después de la realización del gasto. Se cambió la fiscalización correctiva por el control preventivo.

Quizá no todas las áreas respetaron su techo presupuestal el primer año, pero el sistema permitió distinguir entre la ineficiencia en el ejercicio y la ineficiencia en la presupuestación, muy típica de sistemas que no incluyen estadística a detalle. Por primera vez en la historia de la administración estatal, había información para administrar con exactitud el gasto corriente, para detectar con toda precisión las áreas de oportunidad y para hacer un buen presupuesto.

Reasignación del gasto

Uno de los efectos más importantes de la planeación estratégica y del SAG fue el de la resignación de gasto a áreas vitales: del centro a la periferia, de la cabeza a los brazos, de lo trivial a lo estratégico.

El resultado más relevante fue revalorar las áreas esenciales del gobierno. Ello se reflejó en un crecimiento del 85% de presupuesto en el programa Impartición de Justicia y un 32% en el programa de Seguridad Pública y Procuración de justicia.

A la par, el Programa de Administración Pública se redujo.

Con la descentralización de servicios hacia el resto del gobierno, la Oficialía Mayor redujo en casi un 40% el número de empleados en un periodo de 4 años.

Sistema de sueldos y salarios

Como parte de la infraestructura básica para lograr un cambio hacia la administración de calidad, se creó un sistema de sueldos y salarios conforme a la nueva estructura simplificada y a los valores de sencillez y equidad, ya que había más de 150 categorías y más de 1000 subcategorías con sus consecuentes niveles de pago. Además de un notorio rezago con respecto a la curva de sueldos del mercado; mucha gente, mal remunerada y pagada en forma desigual.

Después de un exhaustivo proceso de valuación y alineación de puestos, se creó un tabulador con 8 categorías (3 para funcionarios y 5 para empleados) y una banda de 3 niveles (máximo, medio y mínimo) en cada categoría para permitir la mejora de sueldo, sin necesidad de la promoción e cargo.

El objetivo fue contar con estructuras sencillas, sueldos decorosos y personal eficiente y motivado. Con el nuevo sistema, sin rebasar el presupuesto global, se corrigieron las situaciones de subpago, sobre todo en los niveles operativos.

Esto creó confianza del personal en el proceso de calidad, especialmente en los sindicalizados, quienes recibieron los mayores beneficios.

En 1992, desde la Dirección de Modernización y con la ayuda de especialistas en la materia, se elaboró un estudio de valuación y alineación de puestos y se creó un tabulador de sueldos para todo el gobierno. Por primera vez se conocía la historia completa: quién está bien y quien mal pagado y por cuánto; qué merece cada quien, de acuerdo a su puesto, carga de trabajo, complejidad de las decisiones, impacto de su actuación, manejo de recursos y responsabilidad.

El tabulador definió un rango para otorgar flexibilidad sin necesidad de crear puestos o promociones ficticias. Esto aún no corregía la inequidad pero sí permitía tener un sistema para redistribuir el incremento de sueldos de acuerdo al tabulador, sin afectar la bolsa total destinada al incremento de sueldos: más incremento para los que están en situación de bajo pago, menos incremento para los que están en situación de sobrepago e incremento promedio para los que están en el nivel medio del tabulador. Asimismo, eliminar de raíz el problema de la discrecionalidad.

En 1993, se hizo el primer ajuste «científico». Para 1995, se logró reducir en más de un 50% a los de bajo pago. En un futuro, cuando todos estén dentro del tabulador, se podrá incluso llegar a esquemas que fomenten la productividad. No es sorprendente entonces, que la rotación de personal se redujo radicalmente: de 35% a 24%.

Esta mejoría, sin embargo, conlleva responsabilidades. Más horas de trabajo, eliminación del esquema de «tiempo extra» y de vacaciones prolongadas en Semana Santa y fin de año. Más importante aún, la responsabilidad de capacitarse y trabajar con enfoque de calidad.

Es importante hacer notar que aunque el número total de empleados del gobierno central sigue siendo 11,500, los niveles administrativos se han reducido en un 24%, mientras los cuerpos policíacos han crecido en un 35%, es decir, menos cabeza y más brazos. Asimismo, se frenó la tendencia al crecimiento de la burocracia.

Con esta reforma, la Dirección de Recursos Humanos dejó de ser una área de conflicto, y se convirtió en estratégica para el programa de calidad total.

Los recursos materiales

La compra y contratación de bienes y servicios para la mayoría del gobierno se realizaba por dos direcciones: la de Adquisiciones y la de Contratos y Servicios. En ambas, prácticamente no existía control de los procesos ni estadística. El servicio era reactivo, se trabajaba por crisis y con procesos complejos y poco visibles.

La modernización del proceso de abastecimiento se convirtió en estratégico. Se invirtieron \$300 mil USD en consultoría de calidad y sistema informático. Esta inversión se pagó en 3.7 meses con los ahorros obtenidos. El primer año, logró un incremento en productividad de 130%. El siguiente año, gracias a la eficiencia obtenida, se fusionaron las direcciones de Adquisiciones y Contratos y Servicios. Esta fusión logró una reducción del 60% del personal y un incremento de 182% en productividad. Asimismo, algunos procesos se rediseñaron y redujeron sus ciclos de 45 días a 15 minutos.

Areas donde se obtuvo mejora despues de implemetar Comite de Calidad.

	Signos visibles y ahorros
Concursos	21 concursos en 1993 28 concursos en 1994 9 concursos hasta mayor de 1995 Llevados a cabo en un proceso eficiente sin queja alguna.
Almacén General	Enfoque al cliente El tiempo de respuesta cambió de 45 días a 15 minutos. 65% de los artículos están a consignación
Adquisiciones 1993.	Aumento de la productividad 130%. Transparencia en negociación con proveedores <i>Pay back</i> de inversión de \$ 900,000 en 3.7 meses. Tasa interna de recuperación (TIR) superior a 500%. Ahorros relevantes a \$ 2'500,000.00.
Fusión (Visión Cristalizada)	Reducción de tiempo en generación de órdenes de pago 48 días a 2 días. Fusión de contratos y servicios y adquisiciones generando abastecimiento. Aumento de la productividad 182 %. Ahorros logrados por negociadores \$ 5,831,128 Reducción de personal en un 60 %.

FUENTE: Secretaría de Finanzas y Tesorería General del Estado, Dirección de Control de Operaciones.

MEJORA DE LOS SERVICIOS EN TODO EL GOBIERNO

Muchos de los servicios del gobierno de Nuevo León han sido mejorados, éstos son algunos ejemplos:

- Simplificación de proceso y reducción de tiempos en los trámites de desarrollo urbano. Descentralización del 80 % de sus servicios hacia las administraciones municipales.
- Reingeniería y automatización al 100% del proceso de las agencias del ministerio público, con reducción de 75% tiempo en captura de denuncias.
- Modernización de defensorías de oficio, con reducción substancial en el tiempo de respuesta (de 5 días a 15 minutos).
- Modernización en procesos administrativos básicos como abastecimiento, recursos humanos y patrimonio.
- SAG, sistema de administración integral de planeación, presupuestación, administración presupuestal y administración de proyectos. Reducción y optimización del gasto administrativo.

- Más de 150 indicadores para el autocontrol de las dependencias y para la difusión a la comunidad.
- Creación de módulos de atención a usuarios en todas las áreas de contacto con el público, para informar y agilizar los servicios.
- Descentralización de servicios para resolver el problema en el lugar de origen.
- Modernización del Registro Público de la Propiedad y del Comercio con simplificación de trámites, consulta por fax y módem. Base de datos maestra y digitalización de archivo.
- Entrega a domicilio de placas y licencias.
- Clases de cómputo e inglés en las escuelas públicas.
- Más de 1000 escuelas trabajando en modelo de calidad.
- Servicio de actas de registro civil por vía telefónica y envío a domicilio. Eliminación de actas en inscripción de alumnos.
- Fusión de Sisteleón y Agua y Drenaje. Creación del CIS, Centro de la Información y Servicio al Cliente.

CREACION DEL CECCAL

En 1995, la Oficialía Mayor se fusionó con la Secretaría de Finanzas.

La Dirección de Modernización y la de Informática, sin embargo, se integraron en una entidad desconcentrada: el Centro de Calidad y Desarrollo Administrativo de Nuevo León, CECCAL, para seguir dando servicio de consultoría y capacitación a todo el Gobierno de Nuevo León.

El CECCAL, además, da servicio a otras organizaciones públicas y privadas. Algunos de sus clientes externos son:

- Secretaría de la Contraloría y Desarrollo Administrativo.
- Gobierno de Oaxaca.
- Gobierno de Aguascalientes.
- Gobierno de Coahuila
- Gobierno de Tamaulipas.
- Ayuntamiento de San Pedro Garza García, N.L.
- Ayuntamiento de San Nicolás, N.L.
- CONALEP
- Tribunal Superior de Justicia de Nuevo León.
- Tribunal Superior de Justicia de Quintana Roo.

Sus servicios son la capacitación y la consultoría en:

- Planeación estratégica.
- Reingeniería.
- Planeación anual.
- Administración de proyectos.

- Sistemas de control presupuestal.
- Procesos y sistemas administrativos (recursos humanos, abastecimiento, etc.).
- Administración de calidad total (enfoque al cliente, trabajo en equipo, control estadístico, etc.).
- Sistemas de comunicación y servicio al cliente.
- Sistemas de medición e información.
- *Benchmarking*.
- Centros de capacitación.
- Logística de eventos, foros y reuniones.

A través de sus clientes externos, el CECCAL pretende la autosuficiencia financiera para garantizar el esfuerzo de calidad en las próximas administraciones estatales.

CREACION DEL CONSEJO DE CALIDAD

Asimismo, se integró el Consejo de Calidad de Nuevo León con la participación del gobierno estatal, 5 ayuntamientos metropolitanos, 2 ayuntamientos no metropolitanos, el Centro Patronal de Nuevo León, el Centro de Productividad de Monterrey, el Consejo Metropolitano de Calidad, la SECODAM, el ITESM, la UDEM, el Consejo de las Instituciones y Representantes de la Sociedad, para crear sinergia entre los diversos actores y organismos que de diversas maneras se dedican a fomentar la calidad total en la comunidad.

El objetivo es llevar el tema de la calidad a la comunidad, para que ésta aprenda a resolver problemas en esquemas de cooperación, no de enfrentamiento y a través de los valores, conceptos y herramientas de la calidad total para elevar el nivel de vida de los neoleoneses.

SISTEMA INTEGRAL DE ADMINISTRACION DE INGRESOS

Conscientes de que en la actualidad la informática juega un papel determinante para apoyar al logro de los compromisos fijados por el gobierno del estado de Nuevo León, se decidió utilizar la informática como instrumento catalizador del proceso de modernización de la función pública estatal mediante la instrumentación de herramientas tecnológicas y mecanismos que permitan fortalecer los ingresos, incrementar la eficacia de los procesos administrativos y de servicio, asegurar el incremento en la productividad del funcionario público, garantizar la transparencia en el manejo de las finanzas públicas y asegurar la continuidad de la infraestructura administrativa mediante la institucionalización de los sistemas y procedimientos. La modernización administrativa se planteó en tres objetivos específicos: el fortalecimiento de ingresos, la optimización de egresos y la eficientización de los sistemas de apoyo a la administración interna.

Como estrategia de implementación para el fortalecimiento de ingresos, se realizó una adecuación del marco jurídico, una reestructuración organizacional y operativa, se emitieron políticas y procedimientos y se instrumentaron sistemas de información como el Sistema Integral de Administración de Ingresos y el Programa de Modernización Catastral.

Se adecuaron los reglamentos existentes con base a la legislación vigente, con la finalidad de mejorar el control de la actividad que se desea regular, así como mantener un ejercicio racional de la autoridad estatal y tener cuotas o infracciones acordes con la situación económica actual.

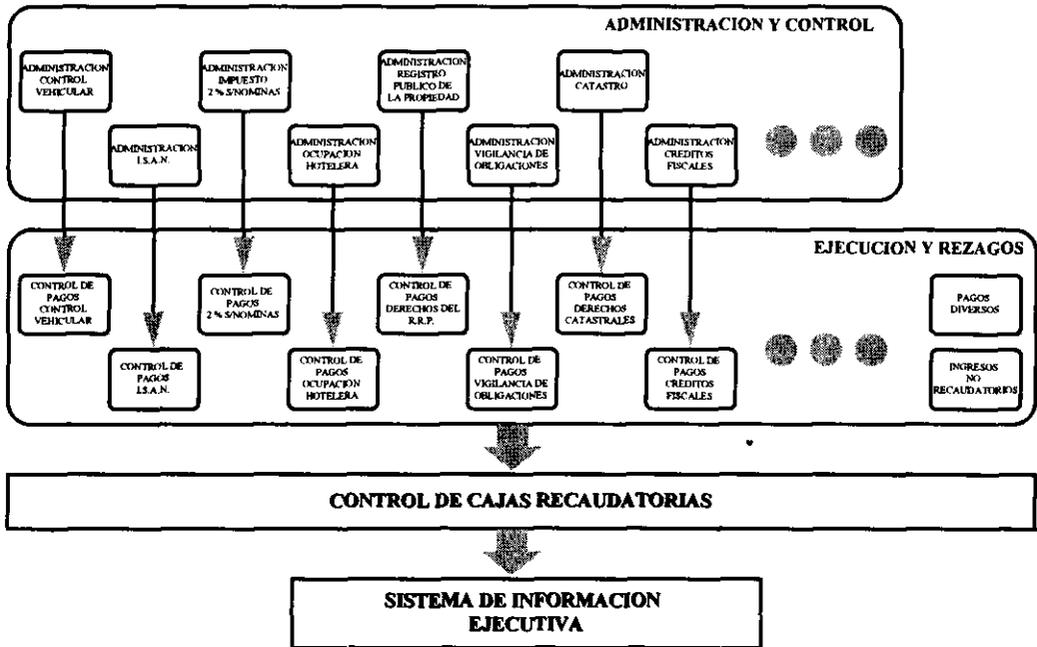
Se establecieron procedimientos de control y estructura organizacional que eliminaron la necesidad de trámites complejos, se instrumentaron programas específicos para asegurar la cobertura total de los padrones de contribuyentes y se implementaron los mecanismos necesarios para mantener centralizado el proceso de recaudación.

Se emitieron políticas y procedimientos formales que aseguraron la agilidad en los trámites de recaudación y de ejecución del rezago, definición en los niveles de autorización de bonificaciones y descuentos, claridad en los casos de excepción, estricto apego a la legislación y reglamentación vigente y utilizando formatos de documentos preestablecidos que aseguren uniformidad en los trámites.

Como criterio normativo para la implementación del Sistema Integral de administración de Ingresos, se determinó utilizar un equipo de cómputo central con comunicaciones locales y remotas, instrumentar sistemas computacionales que sean interactivos e interdependientes y mantener la operación descentralizada de sistemas computacionales mediante el uso de terminales.

El Sistema Integral de Administración de Ingresos agrupa a todos los sistemas computacionales de tipo fiscal-recaudatorio, a saber: sistema de control vehicular, sistema de pagos en instituciones bancarias, sistema de cobro de multas de tránsito municipales, sistema de ejecución y rezago, sistema de multas federales no fiscales, sistema de pagos diversos, sistema de revisión masiva, sistema de revisión en gabinete, sistema de 2% sobre nóminas, sistema de caja de uso multifinalitario, sistema de ocupación hotelera, sistema de obtención de premios, sistema de impuesto sobre automóviles nuevos, sistema de vigilancia de obligaciones, sistema de catastro, sistema de predial, sistema de agua y drenaje, sistema de tierra propia, sistema de infragas, sistema de obras integrales, sistema de cobro de derechos del Registro Público de la Propiedad y del Comercio, sistema de I.V.A., sistema de motores y calderas y sistema de licencias de conducir.

Con la finalidad de asegurar integridad en el proceso de recaudación manteniendo apoyo computacional desde que se genera la cuenta por cobrar hasta que se realiza el registro contable del ingreso -incluyendo los rubros de ingreso no recaudatorio-, los sistemas del tipo fiscal-recaudatorio fueron implementados de acuerdo a un modelo conceptual de desarrollo representado en la siguiente figura



Modelo Conceptual de Desarrollo del Sistema Integral de Administración de Ingresos.¹

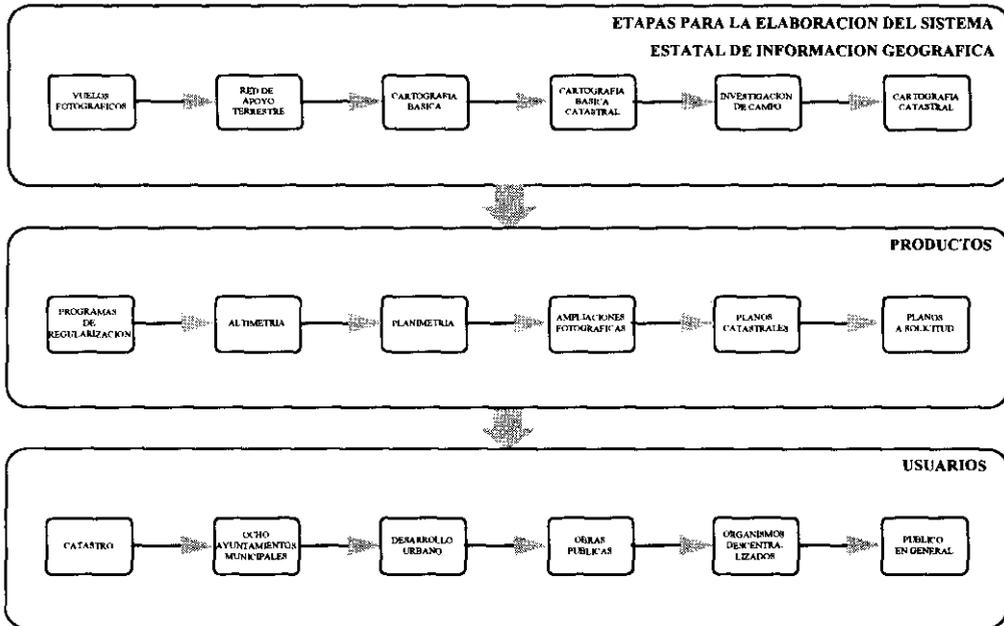
El Sistema Integral de Administración de Ingresos reduce en forma significativa el tiempo que dedica el contribuyente a cumplir con sus obligaciones fiscales, apoya la eficiencia en el uso de recursos económicos al disponer de información al instante, reduce la necesidad de personal dedicado a tareas de registro y trámite de documentos, fortalece la transparencia en el manejo del proceso de recaudación mediante la instrumentación de controles administrativos computarizados, mejora la imagen del funcionario público estatal al proveer de un mecanismo ágil para la recepción de cualquier pago en cualquier centro de ingresos ubicado en el área metropolitana de la ciudad de Monterrey, facilita al desconcentración de funciones hacia las delegaciones de finanzas, apoya a respetar la equidad tributario y permite mantener un control computarizado desde que se genera la cuenta por cobrar hasta que se realiza la aplicación contable del ingreso.

PROGRAMA DE MODERNIZACION CATASTRAL

Lo complicado del ordenamiento urbano debido a la dinámica del crecimiento del área metropolitana de la ciudad de Monterrey, y la falta de cartografía digital que cuente con información catastral, aunado a la carencia de mecanismos ágiles para mantener actualizado el padrón catastral y con motivo de que los valores catastrales no estuvieran proporcionalmente relacionados con los valores comerciales, motivaron al gobierno del estado de Nuevo León a

¹ Fuente: Secretaría de Finanzas y Tesorería General del Estado.

integrarse al programa de Modernización Catastral promovido por la SEDESOL y BANOBRAS, coordinando su elaboración en conjunto con los municipios de Monterrey, Apodaca, Escobedo, Guadalupe, San Nicolás de los Garza, San Pedro Garza García, Santa Catarina y Linares.



Sistema Estatal de Información Geográfica. ²

Como resultado del Programa de Modernización Catastral se implementó el Sistema Estatal de Información Geográfica, mediante el cual se dispone de cartografía digital georreferenciada incluyendo la información descriptiva de más de 850,000 expedientes catastrales, fortaleciendo en primer término las finanzas municipales mediante la incorporación de predios y construcciones no manifestadas en el padrón fiscal.

El Sistema Estatal de Información Geográfica opera en forma descentralizada en cada uno de los ocho municipios, así como en las instalaciones del gobierno del estado, mediante el uso de estaciones de trabajo gráficas a través de una red de comunicaciones utilizando radiofrecuencias, líneas privadas convencionales y líneas privadas digitales.

El Sistema Estatal de Información Geográfica fue elaborado con el espíritu de seguir manteniendo la rectoría de la Dirección General de Catastro en materia de su responsabilidad, celebrando convenios de colaboración con los municipios para coordinar los esfuerzos de actualización del padrón catastral, instrumentando un sistema de valuación catastral que resulte en valores congruentes con los valores comerciales y que asegure la equidad tributaria además de contar con una herramienta sólida que sirva de base para regular el crecimiento urbano.

² Fuente: Dirección de control de operaciones, Secretaría de Finanzas y Tesorería General del Estado.

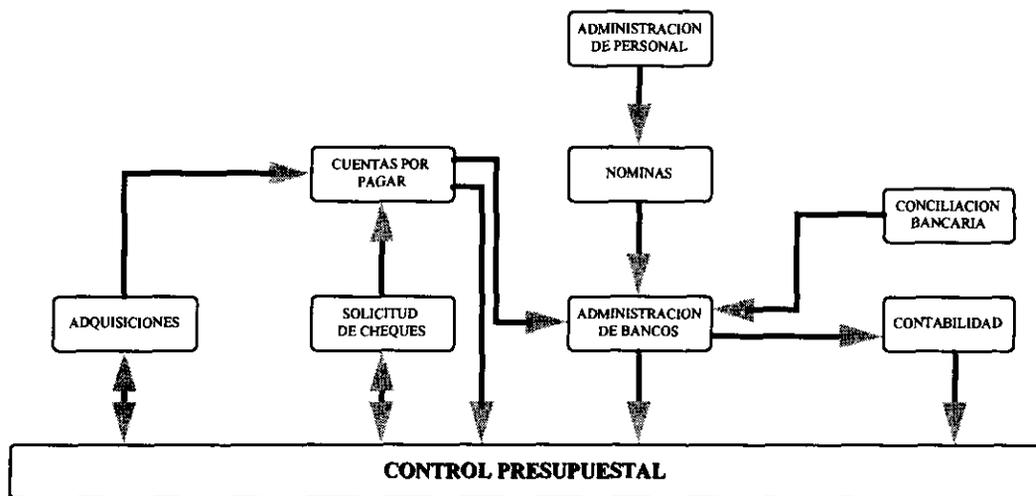
SISTEMA DE CONTROL DE EGRESOS

Para lograr una verdadera optimización de egresos, como segundo objetivo dentro del programa de modernización administrativa, se realizó una reestructuración organizacional y operativa que permitiera centralizar la función de adquisiciones estatales, instrumentar el mecanismo de contratos de compra por volumen de insumos de mayor consumo, implementar el concepto de presupuesto programático como instrumento de control del ejercicio del gasto y crear el concepto de coordinador administrativo como el único responsable de trámites internos por cada dependencia.

Como parte fundamental, se elaboraron políticas y procedimientos que aseguren dar agilidad en el proceso de abastecimiento en estricto apego al presupuesto de egresos autorizado, utilizando formatos de documentos preestablecidos que aseguren uniformidad en la tramitación interna.

El Sistema de Control de Egresos mantiene cobertura a todas las fases de ejercicio y control de gasto a través del sistema de adquisiciones y servicios, sistema de nóminas, sistema de solicitudes de cheques, sistema de control presupuestal y del sistema de contabilidad.

Su parte medular es el Sistema de Control Presupuestal, mejor conocido como Sistema de Administración Gubernamental, a través del cual se permite mantener un control dinámico y en tiempo real del presupuesto en las distintas fases del proceso, proporcionando atención a las funciones operativas independientemente de la función organizacional responsable, brindando información oportuna relativa al ejercicio de su presupuesto de egresos.



Estructura Organizacional del Sistema de Control de Egresos.³

³ Fuente: Dirección de Control de Operaciones, Secretaría de Finanzas y Tesorería General del Estado.

El Sistema de Control de Egresos opera bajo una plataforma computacional basada en una red de redes de micro computadoras personales, utilizando varios servidores en sistema operativo DOS formando segmentos de red y unidos en una sola red ethernet. Como estrategia informática, los sistemas computacionales de nóminas y pagos operan bajo una plataforma de minicomputadores IBM AS/400 en ambiente cerrado OS/400 y DB-2; dichos minicomputadores también están conectados con los servidores en DOS, y comparten la información necesaria para mantener actualizadas las partidas presupuestales de cada unidad administrativa.

SISTEMAS DE APOYO A LA ADMINISTRACION INTERNA

Los sistemas de apoyo a la administración interna son aquellos que no están plenamente identificados en la parte de ingresos, ni de egresos, siendo los siguientes: sistema de participaciones a municipios, sistema de servicio INTERNET, sistema del programa estatal de inversión, sistema de administración patrimonial, sistema de documentación jurídica, sistema de órdenes de consumo, sistema de indicadores de productividad, sistema de administración de personal, sistema de almacén general de abastecimientos, sistema de recibo de mercancía, sistema de pagos de servicios (agua, luz, teléfono), sistema de remodelaciones, sistema de vales de gasolina, sistema de administración de fotocopiadoras, sistema de seguros y siniestros, sistema de estacionamientos, sistema de arrendamientos, sistema de control de oficinas, sistema de control de requisiciones y sistema de órdenes de despensa.

El sistema de participaciones permite realizar el proceso mensual de asignación de participaciones a los 51 municipios del estado de Nuevo León, considerando las participaciones federales como el fondo general de participaciones (incluyendo y diferenciando lo relativo a coordinación en derechos) en el fondo asignable, el fondo de fomento municipal (incluyendo y diferenciando lo relativo a coordinación en derechos) y el impuesto sobre tenencia o uso de vehículos automotores, y fondos estatales como derechos de control vehicular y los que resulten de los convenios de coordinación hacendaría con los municipios intervinientes.



Diagrama Conceptual del Sistema de Asignación de Participaciones hacia los Municipios. *

Las participaciones se asignan en estricto apego a la legislación vigente: artículo 4o. de la ley de Egresos, artículo 3o. de la misma Ley de Egresos y de acuerdo al convenio de coordinación hacendaría con los municipios del área metropolitana de la ciudad de Monterrey.

* Fuente: Idem al anterior.

Por otra parte, el Sistema de Administración del Patrimonio Estatal permite llevar un registro y control dinámico computarizado de los bienes muebles y bienes inmuebles propiedad del gobierno del estado, manteniendo un apoyo computacional desde la recepción del bien hasta su registro dentro del patrimonio estatal.

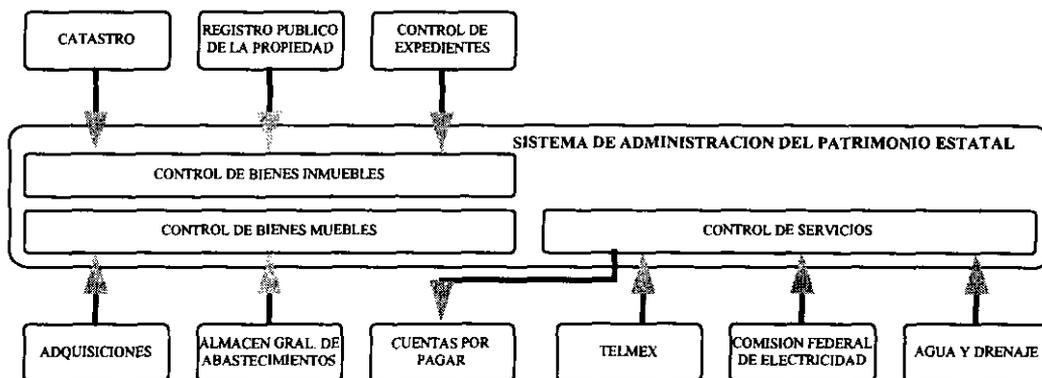


Diagrama Conceptual del Sistema de Administración del Patrimonio Estatal. ⁵

Con la finalidad de proyectar la imagen del gobierno del estado a través de la infraestructura mundial de INTERNET formada por más de 20 millones de usuarios y 4 millones de computadoras, el gobierno del estado cuenta con un nodo de INTERNET, permitiendo acceder la gigantesca base de datos mundial, en la que se puede encontrar la información y servicios de todo tipo, además de permitir mandar y recibir correo electrónico, recibir noticias y correo relacionado con temas de interés personal, utilizar servicios públicos accediendo computadoras de lugares ubicados a cientos de miles de kilómetros de distancia, consultar catálogos en línea y bibliotecas de todo el mundo, comprar y/o vender productos y realizar transacciones de negocios.

Actualmente están conectadas 14 unidades administrativas al nodo de INTERNET del gobierno del estado, con 155 computadoras. Además existe una labor de tipo permanente para la actualización de páginas e inclusión de nuevas páginas que las mismas dependencias hacen disponibles para proyectar la imagen del gobierno del estado a nivel mundial.

PROYECTOS EN DESARROLLO

Actualmente está en desarrollo el proyecto para la instrumentación de una unidad móvil de recaudación con todas las facilidades (incluyendo mobiliario, equipo de cómputo, aire acondicionado y planta de suministro de energía eléctrica) mediante la cual el gobierno del estado podrá realizar actividades de tipo recaudatorio en lugares en donde se le dificulta tener presencia de tipo permanente.

Además, el gobierno del estado decidió adherirse al programa promovido por el Instituto de Capacitación Fiscal (INCAFI) y la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) a

⁵ Fuente: Idem

través de la instalación en total de dos aulas tipo TIE (Televisión Interactiva Educacional), una ubicada en el municipio de Monterrey, la otra en el municipio de Linares, con la finalidad de impartir cursos de capacitación en materia fiscal-recaudatoria impartidos por especialistas de la SHCP.

En lo relativo a sistemas computacionales, se está desarrollando el sistema de control de créditos fiscales, el sistema de control de celulares y skytel, el sistema de información ejecutiva de bienes patrimoniales, el sistema de fotografías digitales georreferenciadas del sistema estatal de información geográfica.

Cabe mencionar que todos los beneficios proporcionados gracias a las soluciones basadas en tecnología informática se deben a una adecuada coordinación, disposición, apertura, trabajo y esfuerzo realizado por todas las unidades administrativas intervinientes, y apoyados en todo momento por el C. secretario de Finanzas y tesorero general del estado de Nuevo León.

SISTEMAS FINANCIEROS DE LA ADMINISTRACION PUBLICA

Objetivo

El objetivo de la Dirección de informática es apoyar al logro de los compromisos de modernización mediante la instrumentación de herramientas tecnológicas que permitan:

- Incrementar la eficacia de los procesos administrativo y de servicio.
- Asegurar el incremento en la productividad del funcionario público.
- Garantizar la transparencia en el manejo de las finanzas públicas.
- Asegurar la continuidad de la infraestructura administrativa, mediante la institucionalización de los sistemas y procedimientos.
- Fortalecer las finanzas públicas aprovechando los recursos internos y utilizando nuevas tecnologías.

Criterio normativo

El criterio normativo que se utiliza para la operación de los sistemas computacionales es el implementar un esquema de procesos distribuidos, teniendo las siguientes características:

- Utilización de un equipo central con comunicaciones locales y remotas.
- Instrumentación de sistemas que sean interactivos e interdependientes.
- Operación descentralizada de sistemas mediante uso de terminales.
- Uso de redes locales para ciertos sistemas departamentales.

INFRAESTRUCTURA DE EQUIPO DE COMPUTO Y COMUNICACIONES

Para el fortalecimiento de la Tesorería se instrumentan herramientas y mecanismos que permitan:

- Fortalecer los ingresos, aprovechando el potencial fiscal, simplificando trámites al contribuyente y manteniendo la equidad tributaria.
- Optimizar el ejercicio del presupuesto de egresos, agilizando los procedimientos de abasto de insumos y aprovechando los recursos en forma óptima de acuerdo a las prioridades del gobierno del estado.

Las estrategias de implementación que se siguen son:

- Fortalecimiento de ingresos:
- Adecuación del marco jurídico.
- Reestructuración organizacional y operativa.
- Emisión de políticas y procedimientos.
- Instrumentación de sistemas de información.
- Optimización de egresos:
- Reestructuración organizacional y operativa.
- Emisión de políticas y procedimientos.
- Instrumentación de sistemas de información.

FORTALECIMIENTO DE INGRESOS

Adecuación del marco jurídico:

- Derogar reglamentos obsoletos.
- Promulgar nuevos reglamentos o actualizar los existentes con base en la legislación vigente, que aseguren:
- Control de la actividad que se pretende regular.
- Ejercicio racional de la autoridad estatal.
- Imposición de cuotas e infracciones acordes con la situación económica vigente.

Reestructuración organizacional y operativa:

- Establecer procedimientos de control y estructura organizacional que eliminen la necesidad de trámites complejos.
- Instrumentar programas específicos para asegurar la cobertura total de padrones de contribuyentes.
- Implementar los mecanismos necesario para descentralizar el proceso de recaudación (creación e integración de módulos o delegaciones).

Políticas y procedimiento. Instrumentar política y procedimientos formales que aseguren:

- Agilidad en los trámites de recaudación y de ejecución.
- Definición en los niveles de autorización de bonificaciones y descuentos.
- Claridad en los casos de excepción.
- Apego a la legislación y reglamentos vigentes (Ley de Ingresos estatal).
- Utilizar formatos de documentos preestablecidos que aseguren uniformidad en los trámites.

Los sistemas computacionales se encuentran agrupados en tres grandes clasificaciones:

- Sistemas institucionales de ingresos.
- Sistemas institucionales de egresos.
- Sistemas de control de la administración interna.

Las principales características operativas del Sistema Integral de Administración de Ingresos son:

- Apoyo computacional desde la generación de la «cuenta por cobrar», hasta la recaudación.
- Cobertura a todos los rubros de recaudación.
- Caja multifinalitaria (pago de cualquier concepto recaudatorio).
- Descentralización de los puntos de recaudación
- Inclusión de rubros de ingreso no recaudatorio.

Los beneficios del Sistema Integral de Administración de Ingresos son:

- Permite aprovechar el potencial fiscal, al asegurar la cobertura de los padrones de contribuyentes y el control de los mismos.
- Reduce significativamente el tiempo que el contribuyente dedica a cumplir con sus obligaciones fiscales.
- Cualquier pago en uno solo de los múltiples puntos recaudatorios.
- Apoya la eficiencia en el uso de los recursos económicos..
- Información instantánea sobre recursos disponibles.
- Reduce la necesidad de personal dedicado a tareas de registro y trámite de información.
- Asegura la transparencia en el manejo de los recursos, mediante la instrumentación de controles administrativos automatizados.

Los sistemas de tipo fiscal-recaudatoria son:

- Sistema de control vehicular.
- Sistema de pagos en instituciones bancarias.
- Sistema de cobro de multas municipales.
- Sistema de ejecución y rezagos.
- Sistema de módulo interno.
- Sistema de contabilidad de ingresos incluyendo participaciones a los 51 municipios.
- Sistema de multas federales no fiscales.
- Sistema de recibos oficiales y billetes de depósito.
- Sistema de revisión masiva.
- Sistema de revisión en gabinete.
- Sistema de 2% sobre nóminas.
- Sistema integral de caja de uso multifinalitario.
- Sistema de ocupación hotelera.
- Sistema de obtención de premios.

- Sistema de impuesto sobre automóviles nuevos.
- Sistema de vigilancia de obligaciones.
- Sistema de catastro.
- Sistema de predial.
- Sistema de agua y drenaje.
- Sistema de tierra propia.
- Sistema de infragas.
- Sistema de obras integrales.
- Sistema de cobro de derechos del Registro Público de la Propiedad y del Comercio.
- Sistema de I.V.A.
- Sistema de motores y calderas.
- Sistema de licencias de conducir.
- Sistema de digitalización de información gráfica catastral.
- Sistema de predial para apoyo a 8 municipios.
- Sistema de consultas catastrales.

OPTIMIZACION DE EGRESOS

- Reestructuración organizacional y operativa.
- Centralizar la función de adquisiciones estatales.
- Instrumentar el mecanismo de contratos de compra por volumen de insumos de mayor consumo.
- Implementar el concepto de presupuesto programático como instrumento de control del ejercicio del gasto.
- Crear el concepto de coordinador administrativo, como único responsable de trámites internos por cada dependencia.

Implementación de políticas y procedimientos. Instrumentar políticas y procedimientos formales que aseguren:

- Agilidad en el proceso de abastecimiento.
- Definición en los niveles de autorización.
- Claridad en los casos de urgencia y excepción.
- Apego al presupuesto autorizado.
- Utilizar formatos de documentos preestablecidos que aseguren uniformidad en la tramitología interna.

Las principales características operativas del sistema integral del control de egresos son:

- Cobertura a todas las fases del ejercicio y control del gasto.
- Adquisiciones.
- Contratos de servicio.
- Nominas.
- Vales de gasolina.

- Cuentas por pagar.
- Administración de bancos.
- Contabilidad.
- Control presupuestal.
- Promueve el estricto apego al presupuesto de egresos, proporcionando medios dinámicos para su control.
- Reducción considerable del tiempo en el registro de los movimientos contables al realizarlos en forma automática.

Los beneficios del sistema integral de control de egresos son:

- Agilizar el abastecimiento de insumos mediante la reducción considerable del tiempo en que las diversas dependencias disponen de los materiales e insumos para cumplir su cometido,
- Mejorar el control y apoyar a la eficiencia en el gasto a través de información oportuna para la toma de decisiones sobre condiciones comerciales, costos de servicios, etc.

Los sistemas institucionales de egresos son:

- Sistema del programa estatal de inversión.
- Sistema de presupuestos.
- Sistema de control presupuestal.
- Sistema de pólizas automáticas.
- Sistema de adefas.
- Sistema de gastos de educación.
- Sistema de cargos directos.
- Sistema de análisis de presupuestos vs. egresos.

Las principales características computacionales del sistema integral de egresos son:

- El tiempo real.
- Plataforma computacional y de comunicaciones adhoc al tamaño y complejidad del gobierno del estado.
- Estructura computacional modular e integración de sistemas típicos de cualquier institución.

ESTRUCTURA CONCEPTUAL DE LA ADMINISTRACION DE CONTROL INTERNA

Los sistemas que apoyan la administración interna son:

- Sistema de abastecimiento.
- Sistema de órdenes de consumo.
- Sistema de almacén general de abastecimiento.
- Sistema de recibo de mercancía.
- Sistema de abastecimiento módulo de servicios.

- Sistema de remodelaciones.
- Sistema de gasolina.
- Sistema de luz.
- Sistema de teléfonos.
- Sistema de copias.
- Sistema de mobiliario y equipo.
- Sistema de bienes inmuebles.
- Sistema de vehículos.
- Sistema de seguros y siniestros.
- Sistema de estacionamientos.
- Sistema de arrendamientos.
- Sistema de control de oficinas.
- Sistema d personal.
- Sistema de recursos humanos.
- Sistema de órdenes de pago.
- Sistema de indicadores.
- Sistema de documentos jurídicos.

Actualmente se está desarrollando el sistema:

- Sistema de pago por transacciones

Los próximos sistemas a instrumentar son:

- Sistema de créditos fiscales.
- Sistema de celulares y skytel.
- Sistema reporteador ejecutivo de patrimonio.
- Sistema de fotos digitales georreferenciadas de modernización catastral.

INGRESOS Y EGRESOS BRUTOS DE LOS ESTADOS

MILES DE NUEVOS PESOS

CONCEPTO	1990	1991	1992	1993	1994
NUEVO LEON					
INGRESOS	3 325 064	4 274 595	5 435 269	7 297 276	7 962 506
IMPUESTOS	104 359	145 064	197 086	245 538	264 424
PARTICIPACIONES FEDERALES	755 281	967 810	1 167 362	1 402 009	1 432 244
DERECHOS	44 000	72 366	130 799	237 325	287 979
PRODUCTOS	95 328	74 307	38 309	227 913	47 322
APROVECHAMIENTOS	146 903	128 966	136 429	114 568	974 715
DEUDA PUBLICA	-	233 001	558 238	562 387	-
POR CUENTA DE TERCEROS	2 178 775	2 820 588	3 205 305	4 501 153	4 934 825
DISPONIBILIDADES	415	32 488	1 739	6 376	20 995
EGRESOS	3 325 064	4 274 595	5 435 269	7 297 276	7 962 506
GASTOS ADMINISTRATIVOS	959 134	1 222 174	2 161 585	3 700 207	4 082 557
OBRAS PUBLICAS Y FOMENTO	237 688	531 945	478 176	746 005	915 389
TRANSFERENCIAS	471 839	836 134	886 157	960 016	977 129
DEUDA PUBLICA	57 829	68 599	45 353	106 793	11 274
DISPONIBILIDADES	32 488	1 739	6 376	20 995	36 601
POR CUENTA DE TERCEROS	1 566 084	1 612 000	1 857 816	1 733 256	1 939 554