

Puebla

Profesionalización de los servidores públicos	741
Relaciones intergubernamentales	749
Experiencias de modernización administrativa	763

CAPITULO IV

PROFESIONALIZACION DE LOS SERVIDORES PUBLICOS

REGIMEN JURIDICO DEL PERSONAL

Está normado por las leyes y la normatividad : de los Trabajadores al Servicio del Estado, de Responsabilidades de los Servidores Públicos del Estado de Puebla, de Estímulos, Recompensas y Premios a los Funcionarios y Empleados del Gobierno del Estado, del Seguro de Vida para los Servidores del Gobierno del Estado y del Instituto de Seguridad Social al Servicio de los Trabajadores del Estado de Puebla, así como del Sistema de Ahorro para el Retiro, Programa de Prestaciones Contingentes de los Trabajadores al Servicio del Estado y Manual de Organización de la Junta de Administración del Seguro de Vida para los Servidores del Gobierno del Estado de Puebla.

- Ley de Trabajadores al Servicio del Estado. Establece la relación jurídica de trabajo para todos los efectos legales entre los trabajadores de base del estado: quedan excluidos de esta ley los supernumerarios y los de confianza, así como los trabajadores de la educación, que se rigen por sus leyes específicas, y los magistrados y jueces que se rigen por la Ley Orgánica del Departamento Judicial del Estado. Para la no previstos en la presente ley, establece dicho ordenamiento, se aplicará supletoriamente la Ley Federal del Trabajo y en su defecto la costumbre o el uso; a falta de ellos, los principios generales del derecho y la equidad. En la mencionada ley se establecen los derechos y obligaciones de los trabajadores de base.
- Ley de Responsabilidades de los Servidores Públicos del Estado de Puebla. Define y propone quiénes son sujetos de responsabilidades en el ámbito local y municipal, considerando como tales a quienes ostentan un empleo, cargo o comisión en la administración pública estatal o municipal, en el poder legislativo o judicial, así como toda persona que maneje o aplique fondos y recursos públicos. La presente ley ejercita los dispositivos legales necesarios para regular la conducta de los servidores públicos.
- Ley de Estímulos, Recompensas y Premios a los Funcionarios y Empleados del Gobierno del Estado. Tiene por objeto regular el otorgamiento de estímulos, los cuales pueden ser mención honorífica, diploma o medalla, recompensas, las cuales podrán ser vacaciones extraordinarias, becas personales en planteles o instituciones nacionales o del extranjero, sumas en efectivo o premios a los funcionarios y empleados del gobierno del estado. Para tal efecto se estructurarán cuatro categorías : categoría A para 50 años de servicio; categoría B para 40 años de servicio ; categoría C para 30 años de servicio ; categoría D para 25 años de servicio. Las dos primeras dan derecho a medalla y las restantes a diploma.
- Ley del Seguro de Vida para los Servidores del Gobierno del Estado. Establece para la entidad federativa de Puebla, con carácter obligatorio, el seguro de vida para los servidores del gobierno.
- Ley del Instituto de Seguridad Social al Servicio de los Trabajadores del Estado de Puebla. Establece los derechos a los siguientes beneficios que el Instituto proporciona con carácter obligatorio a los trabajadores al servicio de los poderes del estado de Puebla y organismos públicos descentralizados, los cuales son los siguientes: seguro de enfermedades generales y maternidad, seguro de riesgos de trabajo, servicios que eleven los niveles de vida de los beneficiarios de esta ley, créditos para adquisición de casa o terrenos para su construcción

destinados a la habitación familiar del trabajador, préstamos hipotecarios, préstamos para la adquisición de bienes de consumo duradero, con reserva de dominio, préstamos a corto plazo, jubilaciones, pensión por vejez, pensión por invalidez, pensión por muerte, pago póstumo a deudos, devolución del valor de sus aportaciones al fondo de pensiones a los trabajadores que se separen del servicio, estímulos económicos a los 20, 25 y 30 años de servicio y los demás que establezca la presente ley.

- **Ley del Sistema de Ahorro para el Retiro.** Establece el Sistema de Ahorro para el Retiro en favor de los trabajadores de la administración pública estatal, el cual se ejerce mediante la Secretaría de Finanzas del Gobierno del Estado, la cual está obligada a enterar el importe de las aportaciones correspondientes al Sistema de Ahorro para el Retiro, mediante la constitución de depósitos de dinero en favor de cada trabajador, en la forma y términos previstos en este decreto, con excepción de las dependencias y entidades que cuenten con su propia nómina, las cuales serán responsables de cubrir esta responsabilidad.
- **Programa de Prestaciones Contingentes de los Trabajadores al Servicio del Estado.** Que tiene por objeto asegurar el patrimonio de los servidores públicos y de sus familiares independientemente de los beneficios proporcionados por el ISSSTEP, otorgando prestaciones económicas en el momento de su retiro del servicio activo, en caso de fallecimiento, a sus deudos, o en caso de quedar imposibilitados para seguir trabajando. El programa ofrece beneficios tales como seguro de vida, seguro de invalidez total y permanente, seguro de pérdidas orgánicas por accidente, fondo de retiro, ingresos netos superiores.
- **Manual de Organización de la Junta y Administración de Seguro de Vida para los Servidores del Gobierno del estado de Puebla.** Crea la Junta de Administración del Seguro de Vida para los Servidores, que tiene por objetivo recabar y administrar las cuotas de los asegurados y hacer el pago del seguro de vida instituido para los servidores publicos. Dicha junta está constituida por el poder ejecutivo, el legislativo, el judicial y la base sindical de los trabajadores.

Clasificación por áreas principales

El personal al servicio del gobierno del estado se divide en tres grupos :

- **Trabajadores de base,** es aquel personal de carácter permanente que realiza fundamentalmente funciones operativas, administrativas y de apoyo.
- **Trabajadores supernumerarios,** son aquellos que prestan sus servicios en forma transitoria, eventual, en encargos o empleos no consignados específicamente en el presupuesto de egresos.
- **Trabajadores de confianza,** son aquellos que realizan una labor ejecutiva y personal de apoyo que se incorpora con base en un nombramiento expedido por el titular de la dependencia o entidad donde labora, dependiendo directamente de él.

DATOS CUANTITATIVOS

El número de plazas asignadas de servidores públicos en el estado en las diferentes áreas para el ejercicio presupuestal 1996 se muestra en el cuadro siguiente:

PLAZAS ASIGNADAS

SERVIDORES PÚBLICOS	PLAZAS ASIGNADAS
Educación	24,723
Seguridad pública	5,585
Otras dependencias	6,856
TOTAL DE SERVIDORES PÚBLICOS	37,164

Fuente: Dirección de Recursos Humanos de la Secretaría de Finanzas del Estado.

El movimiento que registran las plazas asignadas en los últimos seis años, representan la evolución que se expresa a continuación:

EVOLUCION DE PLAZAS ASIGNADAS SERVIDORES PÚBLICOS

SERVIDORES PÚBLICOS	1991	1992	1993	1994	1995	1996
Educación	13,502	20,608	14,946	15,469	24,271	24,723
Seguridad pública	3,347	3,423	3,447	3,422	3,681	5,585
Otras dependencias	6,952	7,160	7,511	7,529	7,888	6,856
Total de servidores públicos	23,801	31,191	25,904	26,420	35,840	37,164

Fuente: Dirección de Recursos Humanos de la Secretaría de Finanzas del Estado.

Como se puede observar, del total de plazas asignadas existe un incremento casi generalizado en las diferentes dependencias, con excepción del año 1993.

PERFILES PROFESIONALES PREDOMINANTES

El perfil en los mandos medios y altos requeridos incide en las profesiones en orden de importancia, de derecho, economía, contaduría pública, administración pública y sistemas computacionales. La distribución jerárquica de los mandos altos y medios en las diferentes dependencias de la administración estatal corresponde al orden siguiente:

DISTRIBUCION JERARQUICA

SECRETARIAS	MANDOS ALTOS	MANDOS MEDIOS
El ejecutivo del estado	3	4
Secretaría de Gobernación	60	44
Secretaría de Finanzas	33	50
SEDECAP	29	30
Secretaría de Desarrollo Económico	19	14
Secretaría de Turismo	15	—
Secretaría de Desarrollo Rural	6	14
SEDUEEP	10	30
Secretaría de Comunicaciones y Transportes	15	27
Secretaría de Salud	—	—
Secretaría de Educación Pública	42	30
Secretaría de Cultura	20	—
Procuraduría General de Justicia	17	6

Fuente: Elaboración propia de datos proporcionados por el Departamento de Recursos Humanos de la Secretaría de Finanzas del Estado.

AVANCES EN EL ESTABLECIMIENTO DEL SERVICIO CIVIL DE CARRERA

En el Programa de Modernización y Calidad que el gobierno del estado instrumenta recientemente se plantea la creación del servicio profesional de carrera que reconozca la importancia que tiene el trabajo del servidor público y que asegure su desempeño honesto y eficiente, siendo éstas las condiciones esenciales para la permanencia en el empleo.

No existe una ley que establezca en la actualidad el servicio civil de carrera, como un primer paso, dentro del mismo programa se considera la creación del Centro de Capacitación en Desarrollo Administrativo y Calidad (CEDAC), que opera administrado -mediante convenio con la Secretaría de Desarrollo, Evaluación y Control de la Administración Pública- por el Instituto de Administración Pública del Estado de Puebla. Dicho centro tiene como misión desarrollar en los servidores públicos la comprensión de los conceptos de desarrollo administrativo y calidad, así como las habilidades y actitudes para servir con calidad a la comunidad y para la mejora continua de los servicios.

**PERSONAL OCUPADO EN EL GOBIERNO DEL ESTADO POR CATEGORIA
SEGUN INSTITUCION 1994**

INSTITUCION	TOTAL	BASE	CONFIANZA	HONORARIOS
TOTAL	23,921	17,609	3,660	2,652
SECRETARIA DE EDUCACION	15,469	15,459	10	NA
SECR. GOBERNACION	5,357	1,074	3,241	1,042
SECRETARIA DE FINANZAS	1,383	539	180	664
SECRETARIA DE CULTURA	352	224	26	102
SECR. DE LA CONTRALORIA GENERAL DEL ESTADO	319	30	49	240
SECR. DEDES. URBANO Y ECOLOGIA	232	50	21	160
COMISION DE COMUNICACIONES DEL ESTADO DE PUBLA	267	1	1	265
SECRETARIA DE ECONOMIA	116	33	33	50
SECRETARIA DE FOMENTO AGROPECUARIA	106	46	57	3
EJECUTIVO DEL ESTADO	83	43	9	31
CENTRO DE OBSERVACIONE Y REHABILITACION SOCIAL PARA MENORES INFRAC.	63	41	9	13
DIRECCION DE COM. SOCIAL Y RELACIONES PUBLICAS	57	43	5	9
INSTITUTO DE CATASTRO	52	21	2	29
CONSEJO ETATAL DE POBLACION	20	NA	6	14
FONDO PARA LA REPARACION DEL DAÑO DE LAS VICTIMAS DE LOS	20	3	2	15
PROGRAMAS ESPECIALES	13	NA	4	9
CONSEJO ESTATAL DE CIENCIA Y TECNOLOGIA	12	1	5	6

INEGI

CAPITULO V

RELACIONES INTERGUBERNAMENTALES

MECANISMOS DE COORDINACION Y COLABORACION INTERGUBERNAMENTALES

Convenio de Desarrollo Social

Suscrito el 11 de enero del presente año, su objetivo es coordinar las diferentes acciones y la aplicación correspondiente de políticas y asignación de recursos para instrumentar los programas concernientes a la política en la búsqueda de la superación de la pobreza en el estado, y así mismo impulsar el desarrollo tanto regional como social con el objeto de elevar los niveles de bienestar, posibilitar la igualdad de oportunidades y elevar la calidad de vida de la población, particularmente disminuir la pobreza, intensificar la participación social en las políticas gubernamentales y propiciar un dinamismo del sistema federal por medio de la descentralización de programas de carácter de desarrollo social, con recursos presupuestales que forman parte del ramo 00026, referente a la «Superación de la pobreza». Su origen es el Sistema Nacional de Planeación Democrática, el cual faculta al gobierno federal para suscribir convenios de coordinación con el gobierno de las entidades federativas, con la finalidad de la elaboración y ejecución de los programas desprendidos del sistema.

Los aspectos prioritarios de acción concertada para la inversión, control y evaluación de los programas de inversión corresponden a los rubros de vivienda, educación primaria y secundaria, agua potable, drenaje y letrinas, salud, electrificación, caminos, apoyos alimenticios, y nutricionales, abasto, empleo emergente, preservación de recursos naturales, fomento a la producción, apoyos a la superficie agrícola de alta siniestrabilidad, baja productividad, capacitación, asistencia técnica a los municipios y grupos sociales y, en general, diferentes programas con el propósito de mejorar el bienestar general. Se concibe al Comité de Planeación para el Desarrollo del Estado como el mecanismo de coordinación interinstitucional único; con esa finalidad se busca fortalecer su integración de operación. Así mismo, se plantea la consolidación de los Comités de Planeación para el Desarrollo Municipal para planear, programar, operar, controlar, evaluar y dar seguimiento a las diferentes acciones programadas con recursos del ramo 00026.

La planeación se concibe de acuerdo al concepto de microrregiones, el cual representa el método más apropiado para la integración de diversos programas regionales. Se pondrá en marcha un sistema de información para la planeación que operará en cada municipio con el propósito de mejorar los procesos de planeación y programación para la consecución de los propósitos de la política de desarrollo social; sus características: identificar las carencias en materia de servicios básicos, ser dinámico y actualizado mediante un inventario de obra realizada en cada localidad, los municipios se conciben como la fuente primaria receptora de dicho sistema. La Secretaría de Desarrollo Social establecerá un programa de descentralización de sus acciones y de recursos del Fondo de Desarrollo Social Municipal, establecido en el ramo 00026. El Fondo de Desarrollo Social Municipal atenderá los servicios básicos y de construcción de infraestructura y atenderá los programas suministro de agua potable, alcantarillado y drenaje, electrificación de colonias marginadas urbanas y comunidades rurales,

urbanización de colonias populares y comunidades rurales, mejoramiento de vivienda, construcción y edificación de comunidades educativas, apoyo a la eficiencia educativa terminal en educación primaria, instalaciones deportivas menores, infraestructura de salud, alimentación y nutrición, caminos rurales, proyectos productivos para los grupos marginados, apoyo al cultivo de áreas agrícolas de alta siniestrabilidad o bien, de baja productividad, acciones de apoyo al mejoramiento de la capacidad técnica administrativa de los municipios. Junto con ello, operará el Fondo de Prioridades Estatales, y además, el Fondo para la Promoción del Empleo y la Educación.

Estos organismos operarán en una sola estrategia. Los recursos totales se integrarán con el 50% de recursos federales del ramo 00026 y el 50% de los recursos estatales y su distribución se realizará mediante fórmula definida por el gobierno del estado. Se destinará un 3% al Fondo de Desarrollo Social Municipal del total de dicho fondo para gastos indirectos, cuyo propósito es apoyar el proceso de descentralización en el gobierno del estado, elevar la capacidad técnica administrativa, de promoción a la organización y participación social de los municipios. La Secretaría de Desarrollo Social dispondrá del 1% de estos recursos y el resto será una distribución entre el estado y los municipios. El ejecutivo federal se compromete mediante este convenio a transferir al ejecutivo estatal recursos presupuestales asignados al Fondo de Desarrollo Social Municipal de los programas del ramo 00026, por un monto de \$418,741,450.00 , y la misma cantidad será aportada por el gobierno del estado. Otro aspecto lo constituye la participación social; para ello, mediante la Secretaría de Finanzas, el ejecutivo estatal promoverá el fortalecimiento de sus áreas técnicas responsables para la capacitación y promoción que se traduzcan en un apoyo a la organización y participación social, los diferentes programas del Fondo de Desarrollo Social Municipal, se instrumentarán en forma preferente mediante la participación de la ciudadanía en forma organizada.

El desarrollo municipal interinstitucional es parte de la preocupación de este convenio, así, el ejecutivo federal mediante la Secretaría de Desarrollo Social y el ejecutivo estatal formularán un programa que conjuntamente instrumentarán y darán seguimiento; para tal efecto, se atenderán particularmente: aspectos técnico-administrativos, la promoción y organización social a los municipios con niveles mayores de pobreza y escaso desarrollo de su capacidad administrativa y técnica, se establecerá un diagnóstico, objetivos, estrategias y metas, así mismo se establecerán los instrumentos y además se establecerán las proyecciones a mediano plazo. Dicho programa se establecerá a los tres meses a la firma de este convenio y entrará en operación en el presente ejercicio fiscal. El ejecutivo federal y estatal, con la finalidad de verificar el cumplimiento de los objetivos del presente convenio, establecerán acciones de evaluación, control, seguimiento de los programas y el uso de los recursos, así mismo, el ejecutivo federal se compromete a establecer acciones pendientes a la instrumentación o fortalecimiento de los sistemas de control y evaluación que conduzcan al desarrollo y modernización de la administración tanto estatal como municipal.

Acuerdo de Coordinación para Instrumentar un Programa de Coordinación Especial Fortalecimiento y Operación del Sistema Estatal de Control y Evaluación Gubernamental.

Firmado el 15 de marzo de 1993 entre los ejecutivos del gobierno estatal y federal. Tiene como finalidad fortalecer la operación del Sistema Estatal de Control y Evaluación Gubernamental y mediante la firma del Convenio de Desarrollo Social de 1996, se acuerda fortalecer este sistema; para tal efecto el ejecutivo estatal se compromete a adecuar su marco jurídico en dicha materia en correspondencia con la normatividad nacional y objetivos y políticas federales, y fortalecer la Unidad de Control y Evaluación del Comité de Planeación para el Desarrollo del Estado para su mejor desempeño.

Convenio de Colaboración Administrativa en Materia Fiscal Federal.

Publicado en el Diario Oficial el viernes 29 de diciembre de 1989, cuyo objetivo en relación a las funciones de carácter operativo de administración de los ingresos federales en que se asuman por el estado. Los impuestos a que se refiere el párrafo anterior corresponden a impuestos al valor agregado, impuesto sobre tenencia o uso de vehículos, multas impuestas por las autoridades federales a infractores domiciliarios dentro de la circunscripción territorial del estado, quedan al margen de ello los impuestos por la Secretaría de Hacienda y sus organismos descentralizados.

Convenio de Adhesión al Sistema Nacional de Coordinación Fiscal.

El objeto es la adhesión al Sistema Nacional de Coordinación Fiscal con fundamento en la Ley de Coordinación Fiscal, publicada en el Diario Oficial el 27 de diciembre del año 1978.

Convenio de Colaboración Administrativa en Materia de Ingresos Municipales que celebran el gobierno del estado a través de la Secretaría de Finanzas y los municipios del estado a través de sus ayuntamientos.

Suscrito el 18 de marzo de 1991, cuyo propósito es establecer la coordinación entre el ejecutivo estatal y los municipios en lo referente a : impuesto sobre la adquisición de bienes muebles e inmuebles, impuesto predial, derechos por consumo de agua, infracciones de tránsito, revista, arrastre y guarda de vehículos, catastro, asesoría técnica, los municipios con la finalidad de alcanzar los objetivos de este convenio se comprometen a apoyarse en las diversas recomendaciones y la correspondiente asistencia técnica administrativa y jurídica proporcionada por la Secretaría de Finanzas; así mismo, se acepta que la mencionada secretaría está facultada para llevar a cabo acciones de planeación, normatividad y evaluación de las cuestiones coordinadas. Cuando se presente incumplimiento por la secretaría los municipios podrán asumir a su cargo cualquiera de la atribuciones que conforma este convenio que ejerza la secretaría. Los municipios aceptan cubrir los gastos especificados por concepto de administración y asesoría de las materias coordinadas y un 10% para la alimentación de los

internos del Centro de Readaptación Social Municipal del Distrito Judicial que les corresponda y un 5% para el mantenimiento del centro de salud correspondiente. Dichos montos serán descontados de la recaudación que se obtenga de los ingresos municipales que anteriormente se mencionan. Ambas instancias de gobierno se comprometen a detallar mediante anexos a este convenio las particularidades sobre los mecanismos de actuación para cubrir los objetivos del mismo, en correspondencia a las necesidades particulares de cada municipio. Con la finalidad de una mejor coordinación los municipios podrán formar grupos regionales inter-municipales con sus respectivos representantes.

Acuerdo celebrado entre el titular del ejecutivo del estado y el H. Congreso del estado con la finalidad de coordinación para la actualización y mejoramiento del Programa Estatal Coordinado de Control y Fiscalización de los Ingresos Públicos Municipales.

Firmado el día 10 de marzo de 1993, el presente acuerdo corresponde a la necesidad de actualización para mejorar y fortalecer la coordinación de ambas esferas de gobierno, como antecedente inmediato están las bases de coordinación para la realización del Programa Estatal Coordinado de Control y Fiscalización de los Ingresos y Gastos Públicos Municipales, suscrito en octubre de 1985. Tiene como finalidad la coordinación, mediante la Secretaría de Desarrollo, Evaluación y Control de la Administración Pública y el H. Congreso por medio de la Contaduría Mayor de Hacienda para la actualización y fortalecimiento del programa instrumentando lo siguiente entre otros aspectos : promover la uniformidad en lo referente a normas, procedimientos, métodos y sistemas de contabilidad así como normas de auditoría gubernamental, de archivo contable y documentos justificativos al igual que probatorios del ingreso y gasto público, mejorar los sistemas de control de los fondos públicos municipales mediante apoyos técnicos y asesoría jurídica, intercambiar información e intercambiar experiencias para detectar deficiencias en el control, fiscalización y evaluación y así mismo, instrumentar acciones tendientes a establecer mecanismos que subsanen las deficiencias, se establecen compromisos de capacitación técnica y jurídica de una manera permanente tanto para la función pública de los órganos referentes a la materia de este convenio al igual que para los órganos de las instancias municipales, evaluar el funcionamiento efectivo de los órganos de control de los ayuntamientos en forma periódica que permita corregir o fortalecer su labor.

Acuerdo de coordinación que ratifican el ejecutivo estatal y el H. ayuntamiento del municipio de Puebla para el fortalecimiento de programa especial denominado : Promoción y Gestión para el Establecimiento del Subsistema Municipal de Control y Evaluación del Gasto Público.

Suscrito el 15 de marzo de 1993, el presente convenio si bien corresponde al municipio de Puebla, es prototipo de los suscritos con los 217 municipios que en el transcurso del mes de marzo del mismo año se suscribieron; dicho convenio es producto de la ratificación del Convenio de Desarrollo Social suscrito por el gobierno federal y el estatal. Con fecha 6 de enero de

1983 entra en vigor la Ley de Planeación como elemento coordinador en las actividades de planeación entre el gobierno federal y el estatal, incorporando la participación que corresponda a los municipios. Este acuerdo tiene como propósito consolidar un sistema integrado de control y acción gubernamental que permita hacer eficiente la administración pública en los diferentes órganos de gobierno. El H. ayuntamiento del municipio de Puebla se compromete a fortalecer los sistemas de coordinación con el ejecutivo del estado mediante la Secretaría de Desarrollo, Evaluación y Control de la Administración Pública con la finalidad de la elaboración, operación y seguimiento del programa anual de trabajo, identificar y recomendar al órgano de control estatal las acciones conducentes para la simplificación administrativa que sirvan al mejoramiento de los programas en el proceso de descentralización que acuerde el gobierno federal al igual que el gobierno estatal, atender las denuncias y dar respuesta mediante el fortalecimiento del Subsistema de atención, verificar y evaluar en coordinación con el órgano de control del gobierno estatal conforme la normatividad vigente los programas de ejecución de obra de alcance municipal, promover la participación ciudadana en relación a la vigilancia en las acciones gubernamentales, en coordinación con el estado las actividades conducentes para el inventario nacional de obra pública. El estado se compromete a: proporcionar al ayuntamiento el apoyo técnico que requiera en los programas de modernización y simplificación administrativa al igual que los de control y evaluación, instrumentar medidas para fortalecer los programas que descentralice el gobierno federal, establecer en coordinación con el ayuntamiento el sistema municipal de información y divulgación sobre el gasto público y los programas de alcance municipal, de igual manera, acciones que cumplan los objetivos y políticas gubernamentales de control y evaluación de sus acciones, proporcionar asesoría al ayuntamiento en la operación del sistema de información y divulgación sobre el gasto público al igual que apoyo técnico para avanzar en los programas de fiscalización, control y evaluación de sus recursos así como los que la federación y el Estado le transfieran para su administración, promover la participación del municipio del ayuntamiento en el establecimiento y operación del Subsistema de Atención a Quejas y Denuncias Municipales.

Decreto del ejecutivo del estado que crea el Consejo Estatal para el Desarrollo Municipal.

Publicado en el Periódico Oficial el día viernes 24 de marzo de 1995, en calidad de órgano auxiliar de consulta y participación interinstitucional con el propósito de instrumentar acciones para fortalecer la estructura municipal y su regionalización, cuyo objeto es propiciar que se desarrollen acciones coordinadas, articuladas, congruentes, de apoyo directo a los municipios, que los municipios dispongan de instrumentos técnicos-administrativos y de carácter financiero para optimizar el aprovechamiento de sus recursos y los transferidos de las diferentes instancias gubernamentales para su administración, establecer marcos de planeación necesarios, para instrumentar planes de desarrollo municipal, desarrollo urbano, congruentes con las bases programáticas del desarrollo, promover la modernización administrativa, fortalecer las finanzas públicas de esta instancia de gobierno, de esta manera el consejo, como órgano auxiliar de la administración pública estatal tiene entre otras funciones: contribuir con el gobierno del estado para la formulación e instrumentación de políticas en este ámbito, así mismo, asesorar y apoyar a los ayuntamientos para la creación de un sistema de información municipal y dar

seguimiento a los convenios suscritos entre el gobierno del estado y los ayuntamientos así como los gobiernos intermunicipales, establecer programas permanentes de asesoría, capacitación así como adiestramiento a los servidores públicos municipales, promover y realizar investigaciones sobre la problemática de este ámbito de gobierno. Forman parte de este consejo un presidente que corresponde al gobernador del estado, un coordinador, el secretario de Gobernación ; un secretario técnico, el vocal ejecutivo del centro estatal de desarrollo Municipal, vocales representantes de las siguientes dependencias : H. Congreso del estado, secretarías de : Gobernación, Finanzas, Educación Pública, Salud, Desarrollo Económico, Desarrollo Rural, Desarrollo, Evaluación y Control de la Administración Pública, Desarrollo Urbano y Ecología, Centro Estatal de Desarrollo Municipal, Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática, Contaduría Mayor de Hacienda del H. Congreso del estado y los presidentes municipales de los distritos electorales locales.

Decreto que crea el Consejo Estatal de Coordinación del Sistema Nacional de Seguridad Pública.

Publicado en el Periódico Oficial el martes 26 de marzo del presente año con fundamento en la Ley General que establece las bases de coordinación del Sistema Nacional de Seguridad Pública, y como miembro, el poder ejecutivo del estado, del Consejo Nacional de Seguridad Pública donde se compromete a apoyar e impulsar la instrumentación del Programa Nacional de Seguridad Pública y con el compromiso de fortalecer disposiciones que permitan una mayor participación ciudadana y considerando que el desarrollo económico y social puede establecerse en un marco de orden público, tranquilidad social, justicia individual y colectiva y con el compromiso de coadyuvar en la planeación, organización, control, mejoramiento de los servicios de seguridad, vialidad y procuración de justicia, prevención y readaptación social se crea un organismo donde confluyan los esfuerzos de los tres niveles de gobierno, cuyo propósito es ser un organismo normativo, técnico, de consulta y colaboración ciudadana, quedando bajo su responsabilidad la coordinación, planeación y supervisión del sistema nacional en el ámbito estatal, así mismo, la evaluación, control y seguimiento de los diversos programas del sistema, como lo establece el artículo primero del decreto, sus actividades establecidas en los renglones anteriores son las relacionadas directa e indirectamente con la prevención del delito, la seguridad pública, la vialidad, la procuración de justicia, la readaptación y la participación ciudadana como lo norma su artículo segundo. Este organismo lo integran : un presidente honorario, el gobernador del estado, un presidente ejecutivo, el secretario de Gobernación, un secretario ejecutivo, persona designada por el gobernador, un asesor jurídico, el Director General de Asuntos Jurídicos del Gobierno del Estado; vocales, titulares de las Instituciones y organismos públicos siguientes : por el gobierno del estado, los secretarios de Finanzas, de Desarrollo, Evaluación y Control de la Administración Pública, de Desarrollo Urbano y Ecología, de Comunicaciones y Transportes, el procurador de Justicia, el subsecretario «B» de Gobernación, el director general de Gobierno, el director general de Seguridad Pública, el director de Vialidad, el director de Comunicación Social, el director general de Centros de Readaptación Social ; por el gobierno federal, el Comandante de la 6ª. región militar con sede en Puebla, el comandante de la XXV zona militar, el delegado de la Procuraduría General de

la República, el comandante del Destacamento Puebla de la Policía Federal de Caminos, el comandante del Destacamento Zaragoza de la Policía Federal de Caminos ; el director del Centro de Comunicaciones y Transportes, el delegado del Centro de Investigación y Seguridad Nacional, de los ayuntamientos, el presidente municipal de Acatlán de Osorio, el presidente municipal de Chalchicomula de Sesma, el presidente municipal de Chiautla de Tapia, el presidente municipal de Guadalupe Victoria, el presidente municipal de Izúcar de Matamoros, el presidente municipal de Libres, el presidente municipal de Puebla, el presidente municipal de San Martín Texmelucan, el presidente municipal de Tecamachalco, el presidente municipal de Tehuacán, el presidente municipal de Tepexi de Rodríguez, el presidente municipal de Teziutlán, el presidente municipal de Xicotepec de Juárez, el presidente municipal de Zacatlán.

Sus atribuciones, entre otras, corresponden a : atender los problemas relacionados con el servidor público, procuración de justicia, vialidad, prevención, readaptación social, apoyar y participar en la celebración de convenios de participación y colaboración entre los diferentes niveles de gobierno, instituciones públicas y privadas, participar en la planeación, integración y desarrollo del servicio nacional de apoyo a la carrera policial, promover la vinculación de los planes y programas estatales, municipales, regionales e intermunicipales con los lineamientos que establece el Consejo Nacional.

Acuerdo del gobierno del ejecutivo del estado que crea la Coordinación del Programa de Desarrollo Regional Angelópolis.

Celebrado el 28 de marzo de 1995. Considerando que el programa requiere de la instrumentación de proyectos tanto de infraestructura urbana, de mejoramiento de servicios que motive un proceso de desarrollo integral en los municipios de Puebla, San Pedro Cholula, San Andrés Cholula, Huejotzingo, Juan C. Bonilla, Amozoc, Cuautinchán, Ocoyucan, Cuautlancingo, San Miguel Xoxtla, Tlaltenango, Coronango, Domingo Arenas y por último San Martín Texmelucan y considerando además que el desarrollo integral implica diferentes áreas como planeación urbana, agua, drenaje, alcantarillado y saneamiento, tránsito, vialidad y transporte, desechos sólidos, vivienda, promoción industrial, comercio y abasto, turismo, educación, cultura y seguridad pública. Se crea dicho organismo que tiene como finalidad la coordinación de tales acciones gubernamentales.

Relación de otros convenios relevantes

Gobierno federal y estatal

Acuerdo de coordinación mediante la Secretaría de Medio Ambiente, Recursos Naturales y Pesca, que le transfiere la administración del Parque Nacional denominado La Malinche a los gobiernos de Tlaxcala y Puebla, suscrito con fecha 27 de febrero de 1996 ; Convenio de apoyo y colaboración que celebran el gobierno del estado y el IFE con motivo de la aportación de elementos, información y documentación de carácter electoral a los organismos locales competentes a fin de apoyar el desarrollo de los comicios en el Estado, así como para la

operación de los órganos desconcentrados y el desarrollo de los programas del IFE en dicha entidad federativa de fecha 17 de junio de 1996 ; anexo No. 6 al Convenio de Adhesión al Sistema Nacional de Coordinación Fiscal celebrado entre la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y el gobierno del estado de Puebla el día 16 de agosto de 1996 ; Convenio que establece la Secretaría de Agricultura, Ganadería y Desarrollo Rural y el Estado de Puebla para la realización de acciones en torno al programa Alianza para el Campo en dicho estado firmado el 21 de agosto de 1996; Convenio de coordinación que celebran la Secretaría de Agricultura, Ganadería y Desarrollo Rural y el estado de Puebla para la realización de un programa elemental de asistencia técnica de apoyo a la producción de granos básicos en el ciclo primavera-verano 1996, en la mencionada entidad suscrito el 23 de octubre de 1996 ; anexo No. 10 Convenio de colaboración administrativa en materia fiscal-federal, que celebra el gobierno federal por conducto de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y el gobierno del estado de Puebla el 5 de enero de 1994 ; Declaratoria de zona de desarrollo turístico prioritario de la zona de monumentos históricos de la ciudad de Puebla de Zaragoza y la Secretaría de Turismo suscrito el 28 de febrero de 1994 ; Convenio de coordinación celebrado por el ejecutivo federal por conducto de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial y el gobierno del estado de Puebla el día 9 de junio de 1994 ; Convenio de coordinación que celebre el gobierno del estado de Puebla y la Secretaría de Relaciones Exteriores, en materia de adopción, obtención de pensiones, alimentación y sustracción de menores en el plano internacional, el día 8 de agosto de 1995 ; Convenio de coordinación que celebra el gobierno del estado de Puebla y la Secretaría de Relaciones Exteriores, para la instrumentación de la convención por lo que suprime el requisito de la legalización de los documentos públicos del extranjero de fecha 8 de agosto de 1995.

Gobierno estatal y municipal

Acuerdo del ejecutivo del estado, que faculta al secretario de Finanzas para que acepte la designación de fideicomisario único en el contrato de fideicomiso que constituirán los Ayuntamientos de los Municipios de Puebla, San Pedro Cholula, San Andrés Cholula, Huejotzingo, Juan C. Bonilla, Amozoc, Cuautinchan, Santa Clara, Cuautlancingo, Xoxtla, Tlaltenango, Coronango, Ocoyucan,, Domingo Arenas y San Martín Texmelucan, con el gobierno del estado, el día 26 de enero de 1996.

Decreto del H. Congreso del estado que autoriza el convenio de coordinación para fomentar la actividad turística entre los Estados de Puebla, México, Tlaxcala y Veracruz, suscrito con fecha 13 de enero de 1995.

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

Secretaría de Educación Pública

En el proceso de descentralización destacan los acuerdos correspondientes de descentralización de la Secretaría de Educación Pública; existen dos acuerdos en ello :

Acuerdo Nacional para la Modernización y la Educación Básica.

Que tiene como finalidad coordinar la función educativa entre el ejecutivo federal y estatal. El gobierno federal se compromete a vigilar en toda la república el cumplimiento del artículo tercero de la Constitución Política de la República, así mismo la Ley Federal de Educación, al igual que concertará las diferentes acciones conducentes para superar disparidades educativas en las regiones; el gobierno del estado se compromete a mejorar la calidad de los servicios educativos, ampliar la cobertura y fortalecer el sistema educativo estatal, establecerá las medidas necesarias para que los municipios asuman en responsabilidad directa la dotación de equipo básico y el mantenimiento adecuado a las instalaciones de las escuelas públicas con recursos transferidos por el gobierno federal.

Desconcentración de la Atención de los Servicios de Educación Básica y Normal en los Aspectos Administrativos y de Desarrollo Educativo a través de la Participación Social y la Atención Regionalizada.

De fecha 14 de marzo de 1995, la materia de este acuerdo es propiciar decisiones oportunas y eficientes para los trabajadores de educación básica y normal, propiciando la incorporación de los padres de familia y de ciudadanía en general para contribuir en las diferentes actividades y eficiencia de la educación, particularmente en orientar las acciones de desconcentración hacia la mayor participación de los padres de familia en los procesos educativos, promover la democratización de la estructura escolar, establece un sólo sistema educativo el cual se encarga de dirigir y administrar el servicio de origen estatal y federalizado, incluye al personal de esa secretaría y los servicios del sistema, identifica las diferentes funciones muy particulares de los niveles de la secretaría y las formas de coordinación entre ellos, propicia la modernización y la eficiencia y eficacia fortaleciendo diferentes instancias regionales, atiende regiones con fuertes niveles de rezagos educativos.

Con la finalidad de cubrir los objetivos planteados se desconcentran los siguientes órganos del gobierno federal : Consejo Estatal de Ciencia y Tecnología, Instituto Poblano del Deporte y la Juventud, Unidades de la Universidad Pedagógica Nacional en Puebla, Colegio de Puebla, Jefatura de Zona Puebla del Comité Administrador del Programa Federal de Construcción de Escuelas, Delegación Estatal del Instituto Nacional para la Educación de Adultos, Delegación Estatal del Instituto Nacional Indigenista, Delegación del Consejo Nacional de Fomento Educativo en Puebla, Colegio de Posgraduados, Colegio de Bachilleres, Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica, Instituto Nacional de Astrofísica y Electrónica, Coordinación Estatal de la Dirección General de Educación Tecnológica Industrial, Coordinación Estatal de la Dirección General de Educación Tecnológica Agropecuaria, Coordinación Estatal de la Dirección General de Centros Educativos de Capacitación para el Trabajo. Consejo Educativo Poblano, Consejo Técnico de la Educación, Consejo Estatal del Deporte, Consejo Estatal de Ciencia y Tecnología.

Regulando las relaciones laborales entre los trabajadores de la secretaría en forma supletoria por las disposiciones señaladas por la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado

y del reglamento de las condiciones generales del trabajo del personal de la Secretaría de Educación Pública del Gobierno Federal.

Secretaría de Salud

Acuerdo Nacional para la Descentralización de los Servicios de Salud, suscrito entre el gobierno del estado y el gobierno federal.

Corresponde la instrumentación mediante este acuerdo de cuatro estrategias : descentralización a las entidades federativas de los servicios de salud para la población no asegurada, configuración de sistemas estatales, ampliación de la cobertura mediante un paquete básico de servicios, mejoramiento de la calidad y eficiencia de las instituciones nacionales mediante una mejor coordinación sectorial. Los principios que animan dicho programa, el documento suscrito los resume en nueve; 1. Los estados de la federación asumirán cabalmente las responsabilidades que la Ley General de Salud les ha asignado; 2. Los estados de la federación manejarán y operarán directamente los servicios de salud, en el ámbito de su competencia; 3. Los estados de la federación manejarán y operarán directamente los recursos financieros con la posibilidad de distribuirlos de forma acorde con las necesidades de los servicios y con las prioridades locales; 4. Los estados de la federación participarán efectivamente en el diseño e instrumentación de la Política Nacional de Salud; 5. El fortalecimiento del Sistema Nacional de Salud se dará a partir de la consolidación de los sistemas estatales; 6. La integración al ámbito estatal de las estructuras administrativas que actualmente operan los servicios federales de salud; 7. El desahogo de las cargas de trabajo administrativo para la Secretaría de Salud, permitirá hacer eficaz su reorientación como instancia normativa y operativa en aquellas materias que son de ejercicio exclusivo de la federación; 8. El acercamiento de la autoridad local a la población demandante de servicios de salud, revitalizará la relación entre estas y permitirá ejecutar con eficacia las funciones del municipio en actividades sanitarias de conformidad con lo que la misma ley ordena; 9. En el marco del pleno respeto a los derechos laborales, se podrán desarrollar fórmulas innovadoras que permitan llevar hasta el límite regional los apoyos efectivos en beneficio de los trabajadores de la salud.

Creación del Consejo Nacional de Salud.

Suscrito el 27 de enero de 1995, que tiene como finalidad la coordinación y la concertación de acciones entre el gobierno federal mediante su Secretaría de Salud y el gobierno del estado, cuyas funciones son establecer los lineamientos generales de acciones en la materia, propiciar la coordinación y unificación de criterios, la integración en funcionamiento de los sistemas estatales de salud, establecer lineamientos para la evaluación de los programas, fomentar la cooperación y experiencias en la materia, propiciar la participación de la comunidad de los diferentes programas a instrumentar.

Acuerdo de Coordinación Administrativa en Materia de Salud.

Convenio suscrito entre el gobierno federal a través de la Secretaría de Salud, el ejecutivo estatal y los doscientos siete ayuntamientos del Estado, la Secretaría de Salud federal y

estatal se comprometen a proporcionar las medidas técnicas y administrativas con la finalidad de la supervisión mensual que permita comprobar la calidad del agua para consumo humano.

Secretaría de Comunicaciones y Transportes

Respecto a la Secretaría de Comunicaciones y Transportes, con fecha 12 de octubre de 1996, se celebra un Convenio de coordinación general el cual estableció las consideraciones centrales para establecer el programa de descentralización de funciones, responsabilidades, recursos de dicha secretaría al gobierno estatal y sus municipios, dichos acuerdos constituyen la base para la instrumentación de convenios específicos de las diferentes áreas de la materia. En ese sentido, se han establecido dos convenios que se encuentran en operación: el de Coordinación para la Descentralización en Materia de Conservación de la Red Carretera Federal Secundaria, que tiene como propósito transferir bienes, recursos y responsabilidades necesarias para la conservación de la red carretera secundaria localizada en el estado, y el de Coordinación para la Descentralización de la Materia de Construcción y Conservación de Caminos Rurales y Alimentadores, por lo cual el gobierno federal transferirá al gobierno del estado bienes, recursos, responsabilidades, así como las funciones de conservación o construcción de caminos rurales alimentadores. En breve se instrumentarán tres programas mediante convenios en rubros particulares, correspondientes a, recursos humanos y técnicos, materiales, vehículos y maquinaria y financieros.

Secretaría de Agricultura, Ganadería y Desarrollo Rural.

Para instrumentar el proceso de descentralización conforme el Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000, se ha instrumentado el Programa Estatal de Desarrollo y mediante el Consejo de Desarrollo Rural, ambos Convenios suscritos el día 17 de abril del presente año, donde participan dependencias federales y estatales y se formulan las políticas de la materia, para impulsar el proceso de descentralización se transferirán al estado recursos y responsabilidades, mediante el acuerdo de instrumentar los programas formulados en el Programa Nacional Integral Alianza para el Campo se instrumenta el Consejo de Desarrollo Rural, el cual es presidido por el gobernador del estado, mediante las funciones otorgadas instrumenta el Programa de Desarrollo para el Campo, los programas inscritos en este convenio son, entre otros: Procampo, Produce Capitaliza dentro del cual tenemos Ferti Irrigación, Establecimiento de Praderas, Equipamiento Rural y Mecanización, además, Fomento a la Producción Lechera, Impulso a la Producción de Café, Sanidad Animal, Sanidad Vegetal, Capacitación, Ganado Mejor, Transferencia de Tecnología, Kilo por Kilo de Semilla, Módulo de Maquinaria, Bordos, Pastos y Ganado, Sistema de Información Agropecuaria.

RECOMENDACIONES PARA EL FORTALECIMIENTO DEL SISTEMA FEDERAL

Las diferentes dependencias y organismos federales ubicados en el estado corresponden a las delegaciones de las Secretarías de Desarrollo Social, Comunicaciones y Transportes,

Reforma Agraria, SEMARNAP, Comercio y Fomento Industrial, Agricultura, Ganadería y Desarrollo Rural, Gobernación, Trabajo y Previsión Social, Delegación Regional de Caminos y Puentes Federales de Ingresos y Servicios Coordinados, Procuraduría Federal de la República, Regional de la Unidad de Vigilancia del Fondo y Valores de la Tesorería Federal, Banco Nacional de Obras Públicas, Oficina de Educación Pública, Oficina Regional Jurídica de Ingresos Golfo Pacífico de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, Oficina Local de Recaudación de Puebla de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, Distribuidora CONASUPO, LICONSA CONASUPO, Instituto Mexicano del Seguro Social, Comisión Nacional del Agua, Instituto Nacional Indigenista, Comisión Federal de Electricidad, Procuraduría Agraria, Servicios Coordinados de Salud Pública, Registro Federal de Electores, Instituto Nacional de Antropología e Historia, Secretaría, , Veinticinco Zona Militar, CAPFCE, Procuraduría Federal del Consumidor, CORETT, I.S.S.S.T.E. Junta Local del IFE, Instituto Nacional para la Educación de los Adultos, Infonavit, Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática, Procuraduría Auxiliar de la Defensa del Trabajo, FONACOT.

Algunas inversiones federales mediante los organismos que se detallan en el cuadro siguiente representan la inversión significativa en el estado.

El proceso de descentralización suscita complejos problemas, especialmente los de carácter laboral y financieros, se nota una imprecisión en estos aspectos y rigideces administrativas, seguramente el avance del proceso resolverá dicha problemática.

CAPITULO VI

EXPERIENCIAS DE MODERNIZACION ADMINISTRATIVA

EXPERIENCIAS VALIOSAS

Como hemos afirmado en capítulos anteriores, el Plan Estatal de Desarrollo 1993-1999, considera el impulso a una nueva forma de gobierno como uno de los tres ejes rectores de la administración estatal actual, establecido en el capítulo 1 referente a la política general del gobierno del estado de Puebla, que implica modernización de la administración pública y rediseño de la acción del estado, como elemento coadyuvante en el desarrollo económico y social del estado, cuya finalidad es convertirse en «promotor de esquemas que permitan maximizar la productividad y efectividad de los recursos de la sociedad poblana»¹, nueva forma de gobierno que impulse los cambios correspondientes en correspondencia con el gobierno y administración federal. Los parámetros de acción son la concertación, participación ciudadana, desregulación, descentralización, fortalecimiento de los municipios, productividad, manejo sano de las finanzas, promoción de programas y proyectos. El primer aspecto significa incorporar a los diferentes sectores de la población en estructuras que permitan establecer la consulta permanente en los diferentes rubros de la acción pública y que mediante el consenso se busque la conjunción de esfuerzos; el segundo tiene que ver con el apoyo a los ciudadanos en la construcción de estructuras que permitan una intermediación entre estos y el gobierno en forma expedita, donde en las diferentes políticas gubernamentales participan los diversos grupos sociales; el siguiente es la descentralización estatal que haga posible la consolidación del desarrollo municipal permitiendo mayores responsabilidades y derechos a este órgano de gobierno, en el propósito de contar con una administración pública más eficaz, «dejando en el gobierno estatal principalmente funciones de rectoría de impacto estatal»². En relación al siguiente aspecto, es la introducción de la racionalización tendiente a la búsqueda de la productividad que permita la acción del gobierno con mejor uso de los recursos gubernamentales, en relación a las desregulación se trata del impulso a políticas desregulatorias que posibiliten el impulso productivo, en relación al último punto se concibe como indispensable para la estabilidad, el equilibrio presupuestal. De esta manera la obra citada resume en ocho puntos los lineamientos que establecerán la acción cotidiana del estado, en forma sintetizada corresponden a: encaminar al gobierno hacia funciones normativas y de coordinación como acción principal, mayor participación de la ciudadanía, evaluar el desempeño del gobierno mediante resultados obtenidos, utilización de recursos en proyectos rentables, introducir mecanismos de competencia en los servicios públicos, evaluación prospectiva del entorno estatal, fortalecer a los ayuntamientos, acercar a la administración pública a los ciudadanos.

La instrumentación de los programas de modernización han correspondido a: 1. «Modernización de la estructura orgánica de las dependencias y entidades del gobierno estatal»³, que tiene como finalidad encauzar las acciones de gobierno a través de los organismos gubernamentales hacia funciones normativas y de coordinación, motivar la concertación social y una mayor participación ciudadana en la acción gubernamental, impulsar un proceso de simplificación

¹ Gobierno del Estado de Puebla, **Plan Estatal de Desarrollo 1993-1999** p. 33

² Op Cit p. 35

³ Primer Informe de Gobierno, 1994, Manuel Bartlett Díaz, Gobernador Constitucional del Estado de Puebla, p. 95

administrativa; bajo este programa como primeras acciones se examinaron objetivos y atribuciones de los organismos, la normatividad prevaleciente, se estructuró un diagnóstico, y se plantearon nuevos esquemas de organización, cristalizando acciones de mayor transparencia, control y evaluación, de esta manera los órganos de control interno de las dependencias y entidades se transfirieron a la Secretaría de la Contraloría General del estado, a partir del 11 de febrero de 1993⁴, se revisó la estructura orgánica de los organismos gubernamentales para la elaboración de manuales de organización y de reglamentos internos, en el mes de junio de 1993 se creó el subcomité de simplificación administrativa con el objeto de lograr transparencia, agilizar, automatizar y reducir los trámites y requisitos establecidos por la administración estatal.⁵, resultado de lo anterior se plantearon como acciones prioritarias las siguientes: «Reorganizar administrativamente el gobierno del Estado, fomentar mayor eficacia y eficiencia en el ejercicio del gasto público para su mejor aprovechamiento, reestructurar la normatividad gubernamental en los sectores administrativos y de control, impulsar la participación ciudadana en el sistema gubernamental, fortalecer la coordinación de acciones en los tres niveles de gobierno, fortalecer el subsistema de evaluación gubernamental, fortalecer la fiscalización en el ejercicio del gasto público, consolidar la administración del sistema estatal de control y evaluación gubernamental en una sola dependencia»⁶.

En el segundo año de gobierno se estableció un «Programa de Modernización de la Estructura Orgánica de las Dependencias y Entidades Estatales»⁷, con el objeto de profundizar las funciones de carácter normativas y de coordinación de la administración estatal e incorporar la participación ciudadana, eficientar la función pública, de esta manera se integraron los manuales de organización, puestos y funciones de los organismos de la administración estatal, se estructuró el proyecto de reforma a la Ley Orgánica de la administración pública estatal, se creó la figura del comisario público en 16 entidades paraestatales, se integró un sistema de información ciudadana, se revisaron los inventarios de servicios gubernamentales simplificando 1151 trámites⁸, estructurándose un manual de servicios al público, en relación a la normatividad se aprobaron reformas a la Ley de Responsabilidades de los Servidores Públicos, Ley de Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público, Ley de Adquisiciones del Gobierno del Estado.

El proceso de modernización en la administración pública se fortalece mediante la creación en 1995 de la Comisión Interinstitucional para el Desarrollo Administrativo⁹, con el propósito de lograr una mayor coordinación de la función pública; en este mismo año, el Sistema de Información Ciudadana, mediante la instalación de cinco módulos instalados en los diferentes organismos públicos a disposición del usuario, brinda información instantánea sobre las variables que intervienen para la obtención de un servicio público. Otro elemento importante de

⁴ Ibid. p. 96

⁵ Ibid. p. 96

⁶ Segundo informe de gobierno 1995, Manuel Bartlett Díaz, Gobernador Constitucional del Estado de Puebla, p. 120

⁷ Ibid. p. 121

⁸ Ibid. p. 123

⁹ Tercer informe de gobierno, Manuel Bartlett Díaz, Gobernador Constitucional del Estado de Puebla, 1996, p. 179

coordinación administrativa lo constituye el Sistema de Apoyo a la Gestión Municipal (SIAGEM) que permite auxiliar a las administraciones municipales en su gestión, programas de Auditoría, Fiscalización y Evaluación, que tuvo como objetivo vigilancia del gasto y comprobación con mayor prontitud, el Sistema de Control de Situación Patrimonial, cuyo objetivo es la promoción de creación de consejos de participación ciudadana, el Programa de Seguimiento a los trámites que realiza la ciudadanía (PROSET), que consiste en dar un seguimiento a las propuestas, sugerencias e inconformidades.

Una acción sumamente destacable es la nueva Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de Puebla, publicada en el Periódico Oficial el martes 4 de junio de 1996, que permite enfrentar los cambios en los cuales se desenvuelve la administración pública del estado; la filosofía prevaleciente en dicho documento rector de la estructura y funcionamiento de la administración pública estatal está planteada muy explícitamente en sus considerandos, afirma que las modificaciones a la ley anterior: «Que por el carácter urgente de su implementación, no han respondido a una concepción integral de Estado, y consecuentemente no han aprehendido la dimensión de la problemática sociopolítico-económica de nuestra entidad...que en este contexto, tres lustros después, el Estado de Puebla, la Nación y el mundo, se han transformado radicalmente, por lo que se hace necesario actualizar y adecuar el marco jurídico que regula el accionar del servicio público»¹⁰. Si partimos de que la administración pública de cualquier país está condicionada a los cambios operados en su entorno, en consecuencia el generar y aprobar una nueva Ley Orgánica, por la administración actual en nuestro estado, es una consecuencia directa de dichas modificaciones. El mundo ha cambiado, el país ha cambiado, el estado de Puebla ha cambiado; cambios en todos los órdenes, desde los aspectos tecnológicos pasando por los económicos hasta los religiosos, nuevos valores e intereses se interrelacionarán. Estos cambios colocan a la administración pública a la altura de las exigencias económico-sociales y políticas. Se ha entendido por los conductores del Estado poblano que: «es necesario un proyecto integral, globalizador, definitivo, claro, y viable, que sea resultado de prospecciones certeras, que contribuyan al verdadero significado de los que espera una sociedad de su gobierno»¹¹. En términos generales esta nueva ley está planteada con elementos para la acción de: promover la concertación y participación ciudadana, motivar la desregulación y simplificación, descentralización y desconcentración, lograr mejor administración e incrementos en la productividad, fortalecimiento municipal, adecuación a un marco jurídico, con la definición de criterios generales, de política interna y seguridad pública, administración financiera y desarrollo social, desarrollo administrativo, desarrollo rural, desarrollo económico o turístico, desarrollo urbano, educación y cultura, salud, comunicaciones y transportes, procuración de justicia, asistencia social, control y desarrollo inmobiliario. La pretensión de esta nueva disposición legal como criterios generales de cambio en la actuación de la administración estatal es desarrollar una capacitación integral de los servidores públicos que logren la eficiencia en la apreciación de los servicios, implementar mecanismos positivos permanentes que nos conduzcan a un proceso de modernización administrativa, simplificar el marco normativo, buscar que los organismos o

¹⁰ Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de Puebla, Periódico Oficial, martes 04 de junio de 1996 p. 2.

¹¹ Op Cit. p. 3

entidades generen ingresos propios, instrumentar esquemas más flexibles y transparentes que respondan con agilidad a las necesidades y particularidades de la población, evitar la dispersión de funciones y responsabilidades de las diferentes estructuras administrativas, establecer áreas de planeación estratégica, con la finalidad que conduzcan a su instancia administrativa con correspondencia al Plan Estatal de Desarrollo, fortalecer la coordinación entre los organismos, dotar al gobierno de estructuras ágiles, flexibles, no incurrir en gastos adicionales o creación de mecanismos, evitar el maltrato a los ciudadanos, racionalizar el gasto público y la asignación de recursos.

Las características particulares de esta nueva ley de ordenamiento jurídico, es que tiene 72 artículos con 5 títulos y 22 capítulos y divide a la administración pública en centralizada y paraestatal, conformándose las siguientes secretarías que junto con la Procuraduría General de Justicia conforman la primera gran división, también llamada en forma genérica dependencias, Secretarías de: Gobernación; Finanzas; Desarrollo, Evaluación y Control de la Administración Pública; Desarrollo Económico; Turismo; Desarrollo Rural; Desarrollo Urbano y Ecología; de Comunicaciones y Transportes; Salud; Educación Pública; de Cultura; y además la Procuraduría General de Justicia, las atribuciones económicas están encomendadas a la Secretaría de Finanzas; Desarrollo Económico; Turismo, Desarrollo Rural. Los asuntos de carácter social, encomendados a: Desarrollo, Evaluación y Control de la Administración Pública; Desarrollo Urbano y Ecología, de Comunicaciones y Transportes, así como los culturales a: Salud; Educación Pública; Cultura, y los de carácter político: Gobernación y Procuraduría General de Justicia.

Se mantiene la consideración de que los recursos con los cuales se cuentan deben ser optimizados, por ello se deben implementar esquemas de planeación y evaluación con la participación de los ciudadanos, y pone especial interés en el desarrollo de las dependencias y entidades, instrumentando manuales de organización, de procedimientos, sistemas de información ciudadana, inventarios de servicios al público, evaluación de programas y generando auditorías.

La nueva ley atribuye a las Secretarías de Salud, de Comunicaciones y Transportes, de Desarrollo Rural, de Educación Pública la responsabilidad que implica la instrumentación de la descentralización y desconcentración, del gobierno federal en los temas de su competencia, de igual forma, este proceso del gobierno estatal. Lo anterior capta el sentido práctico del nuevo federalismo.

Otro elemento de suma importancia que contiene esta ley, es lo referente a los canales que se establecen para promover y permitir la participación ciudadana, contiene un capítulo específico a esta problemática, ver capítulo II de esta investigación: «Organización de la Administración Pública Estatal», en lo referente a la: «Participación social en la gestión pública».

Merece nuestra atención la importancia otorgada a la participación y canalización ciudadana, en los asuntos medulares de la administración pública, como queda de manifiesto en los considerandos del texto comentado donde se afirma: «que en la era contemporánea ningún

proyecto de gobierno es posible si no concibe al ciudadano como razón de ser, principio y fin de la administración pública»¹².

Esta frase expresa nítidamente la intención y filosofía de la actual administración, de considerar, además de la eficiencia, eficacia, transparencia, al ciudadano como elemento central determinante, decisorio de la orientación y acción gubernamental. La administración pública se encuentra inmersa en este cambio de considerar al ciudadano principio y fin de su acción; cabe aclarar que esta idea corresponde a lo que se ha llamado en el mundo académico la nueva gerencia pública, o bien, la transformación de la administración pública en la gerencia pública, son elementos de concepción que representan un excelente cambio; sin embargo, existe la necesidad de transformación de las voluntades de los servidores públicos, en ese terreno es donde debe ponerse el acento, puesto que la función pública adolece de innumerables problemas, producto de la actuación de sus funcionarios.

Como producto de los trabajos de la Comisión Interinstitucional creada en 1995 -como afirmamos anteriormente-, se establece el Programa de Desarrollo Administrativo y Calidad del Estado de Puebla con la finalidad de identificar áreas de oportunidad para un servicio más eficaz y eficiente que posibilite la atención prioritaria a la modernización y coloque a la administración pública del Estado de Puebla como una administración de alta eficiencia y calidad que responda a las necesidades presentes y futuras de la administración.

En la estructura del programa se han creado las unidades de Desarrollo Administrativo, Planeación e Informática, (UDAPIS) órganos que en cada organismo generan un proceso de planeación estratégica y concretan diversos proyectos, actualmente 18 instituciones han participado en el programa logrando involucrar a 841 servidores públicos con 281 horas de trabajo¹³.

Actualmente, en cada organismo se instrumenta un Programa de Desarrollo Administrativo y Calidad que en su conjunto agrupa a 929 acciones de identificación de modernización estructuradas en 9 proyectos detonadores y 12 de carácter interinstitucional¹⁴. La prioridad de los cursos de acción es en las áreas en contacto con los ciudadanos, la filosofía del programa radica en considerar al ciudadano como la razón del mismo.

La Secretaría de Desarrollo, Evaluación y Control de la Administración Pública es la responsable de dicho programa, la cual se apoya en sus delegados mediante la creación de las UDAPIS, denominándolos «agentes de cambio».

La instrumentación del programa está estructurado en tres fases: a) identificar áreas de oportunidad mediante un diagnóstico estratégico; b) estructuración del proceso de rediseño

¹² Op Cit, p. 3.

¹³ Gobierno del Estado de Puebla. Coordinación de Desarrollo Administrativo, Secretaría de Desarrollo, Evaluación y Control de la Administración Pública, Documento de Trabajo, p. 17

¹⁴ Op Cit, p. 5

administrativo y funcional del servicio público; c) la fase de instrumentación del proyecto mediante un diagnóstico estratégico seleccionado por el organismo responsable.

Con el propósito de conocer el nivel de calidad del servicio público se realizó la medición de doce tópicos para ubicar e identificar las áreas de atención prioritarias, los rubros corresponden a seguridad, ausencia de errores en la prestación del servicio, tangibilidad, estado de las instalaciones físicas para la prestación del servicio, confiabilidad, cumplimiento del servicio en el tiempo prometido, capacidad de respuesta, rapidez en la prestación integral del servicio, profesionalidad, conocimientos y capacidades técnicas necesarias para la prestación del servicio, cortesía, consideración y amabilidad del personal de contacto durante la prestación del servicio, cercanía y facilidad de acceso del punto de prestación del servicio, comunicación e información recibida por el usuario con relación al servicio y su prestación, de esta manera se tiene en instrumentación la modernización del Registro Público de la Propiedad y del Comercio, modernización del Registro del Estado Civil, Procuraduría del Ciudadano, Servicio Computarizado de Emergencia 08, modernización de las agencias del Ministerio Público¹⁵.

Se creó el del Centro de Capacitación en Desarrollo Administrativo y Calidad, el cual fue inaugurado en el mes de octubre pasado; este centro queda en administración por el Instituto de Administración Pública del Estado mediante un convenio con la Secretaría de Desarrollo Administrativo, Control y Evaluación de la Administración Pública. Tiene como finalidad la capacitación del servidor público para la mejora continua de su función, en estos momentos el centro imparte siete cursos : Calidad en el servicio, Conceptos básicos de calidad, Técnicas de atención al cliente, Liderazgo de calidad, Rediseño de servicios, Administración de proyectos, Modelo de desarrollo administrativo y Calidad¹⁶.

Uno de los servidores públicos prioritarios a capacitarse en el centro es aquel personal de contacto directo con el usuario. Se concibe la capacitación para todos los niveles de servidores públicos; el centro está diseñado para atender anualmente por lo menos dieciséis mil servidores públicos, con un proceso de rotación, en el mediano plazo se extenderá la capacitación a una cobertura mayor incorporando las diferentes localidades del estado, a esta fecha se ha capacitado a seis mil ciento cincuenta y seis servidores públicos y se han impartido 347 cursos¹⁷.

CONSIDERACION DE ENFOQUE COMPARATIVO

La orientación reciente en la administración pública impulsada por la administración actual, es el establecimiento de estrategias políticas y formas encaminadas a la modernización de la administración pública estatal, así como la mejora en la acción gubernamental y mejoramiento en la prestación de sus servicios, que le impulsan procesos administrativos de racionalización que permitan el ahorro de tiempo, traducido en reducción de trámites y costos, paralelo a ello

¹⁵ Op Cit. p. 8

¹⁶ Op Cit, p. 16

¹⁷ Op Cit, p. 17

una disciplina presupuestal, vigilancia y control en el ejercicio del gasto. Los puntos centrales de incidencia corresponden a fiscalización del gasto, ejecución de auditorías gubernamentales, auditoría y verificación de obra pública, actualización legislativa, promoción de una mayor participación ciudadana, innovación de instrumentos de control y evaluación.

La modernización de la administración pública se ha planteado en dos planos de instrumentación: la reforma administrativa, mediante la aprobación de la nueva Ley Orgánica que reorganiza y funcionaliza a la administración, y la simplificación administrativa, así como el Programa de Desarrollo Administrativo y Calidad con la instrumentación de proyectos institucionales y detonadores, ambos han sido cubiertos en tres etapas, la primera corresponde de 1993 a 1994, que en detalle significa el establecimiento de una nueva forma de gobierno, nueva filosofía y objetivos, reorientación de dependencias y entidades, elaboración del proyecto de Ley Orgánica de la administración Pública Estatal que tiene como elementos centrales establecer las bases para la federalización, claridad en las atribuciones y competencias de las dependencias, definición del carácter y normatividad de las entidades paraestatales, bases para la sectorización de las entidades, participación ciudadana en las acciones de las dependencias, relación formal de equipo administrativo que el Estado tiene con los tribunales administrativos y del trabajo, elaboración y adecuación de los reglamentos interiores de las dependencias de la administración pública centralizada, elaboración de los manuales de organización de las dependencias y entidades, lo anterior permite tener análisis permanente de funciones, facultades y estructuras, simplificación de normas y procedimientos e incidir en la atención al ciudadano con mayor eficacia y eficiencia, la segunda etapa significó la definición de los programas de descentralización y desconcentración, el rediseño orgánico estructural y funcional de las dependencias y entidades, propuesta de la nueva Ley Orgánica, para la adecuación de las diferentes secretarías y creación de nuevas, creación del marco jurídico complementario mediante la modificación de la Ley Orgánica de la Procuraduría General de Justicia, del Instituto de Asistencia Pública, decreto de creación del Hospital para el Niño Poblano, del Instituto Poblano de la Vivienda Popular, del Sistema Estatal, del COPLADEP, estructuración de reglamentos interiores, expedir la Ley de Entidades Paraestatales, de Procedimiento Administrativo, Acuerdo de Sectorización, Ley para la Protección a Víctimas del Delito, estructuración del marco jurídico complementario mediante reglamentos interiores de las secretarías de Educación Pública, Salud, Comunicaciones y Transportes y Turismo, decretos y acuerdos de abrogación de la Comisión de Comunicaciones del Estado, Unidad de Proyectos Legislativos, Coordinación del Programa Desarrollo Regional Angelópolis, Patronato de Promotores Voluntarios, decreto de Creación de la Comisión del Patrimonio Edificado del Estado ; en la tercera etapa, en instrumentación, tenemos creación de nuevas dependencias y entidades mediante la Procuraduría del Ciudadano, Instituto de Capacitación para las Fuerzas de Seguridad ; creación de Comisiones Interinstitucionales, las cuales corresponden del transporte, de desarrollo urbano e inmobiliario ; creación de consejos, desarrollo rural (formalización), de cultura, (instalación), de seguridad pública y vialidad ; modernización y desarrollo administrativo, inicio formal del programa de modernización administrativa, reingeniería de procesos o rediseño, mejora continua en los procesos, simplificación administrativa en los trámites, calidad total en los servicios ; manuales de organización,

actualización, de las dependencias que modifican sus funciones o estructuras ; elaboración en las dependencias de nueva creación ; otras acciones, mediante la revisión y actualización de diversos ordenamientos legales, optimizar el uso de los inmuebles propiedad del estado y rentados.

El proceso de evaluación de los proyectos comentados está en proceso de medición por la Coordinación General de Evaluación de la Administración Pública de la Secretaría de Desarrollo, Evaluación y Control de la Administración Pública.

VISUALIZACION DE PERSPECTIVAS FUTURAS

El entorno socioeconómico-político tanto en un contexto internacional, como nacional y regional ha cambiado substancialmente en los últimos 16 años, como lo expresa Bernardo Kliskberg, 1994,¹⁸ varios elementos destacan de esa nueva conformación : la revolución tecnológica particularmente en la informática y electrónica, los nuevos procesos productivos que desplazan materias primas tradicionales, cambio geopolítico, que establece una nueva coordinación de poder mundial (el colapso del socialismo, el resurgimiento de los regionalismos), una sociedad más informada y participativa, así como altamente diferenciada, tanto en sus valores como en sus intereses económicos, sociales y políticos.

Dichos cambios necesariamente conllevan a la modificación de la acción del estado y su función pública ante la sociedad y desde luego las características y modalidades que asume la administración pública. La acción del estado como su administración pública no han respondido en la dinámica de cambio con la rapidez de la modificación de su entorno, causa por la cual en los últimos años la administración pública ha desempeñado un papel deslegitimador de la acción del estado, los autores estudiosos del fenómeno coinciden en la acción devaluatoria de la administración pública, en consecuencia se plantea la urgente necesidad de la modernización del estado, algunos le llaman reforma del estado o bien unos más, el rediseño. Enfoques que se inscriben desde la consideración de un problema de eficiencia, modificar la relación insumo-producto, pasando por un enfoque de eficacia, es decir, modificación en los logros de objetivos, hasta aquellos que considera un problema de legitimidad, cada enfoque necesariamente concluye en la necesidad de diferentes cambios y soluciones, como por ejemplo, técnicos administrativos, jurídico administrativo, socio-organizacionales y políticos-administrativos, sin embargo, para solucionar los diferentes y complejos problemas sociales, se debe abordar la perspectiva del cambio incluyendo tanto uno como otro enfoque, en una concepción global e integral.

Los cambios operados reseñados anteriormente reflejan preocupaciones, como la racionalidad, la eficiencia, eficacia, y sobre todo, la incorporación del ciudadano mediante los mecanismos y normas establecidas para emitir su opinión en la instrumentación de las políticas gubernamentales, preocupaciones estas que insertan los cambios de la administración pública estatal en un parámetro de referencia global e incluyendo los diferentes enfoques sobre los

¹⁸El rediseño del Estado, documento introductorio, compilador Bernardo Kliskberg, INAP-FCE

cambios necesarios que debe operar la acción del estado, conformándose una eficiencia y eficacia así como una nueva relación gobierno-sociedad considerando que su acción desde principio y fin es el ciudadano, es decir, una administración pública al servicio de la sociedad. La administración pública estatal se encauza en correspondencia a los cambios internacionales y nacionales, construyendo una acción gubernamental acorde a las exigencias de la sociedad de cara al siglo XXI.

Bibliografía

CAPITULO I

Anuario Estadístico del Estado de Puebla. Onceavo Censo General de Población y Vivienda. De 1995 INEGI. **Conteo de Población y Vivienda INEGI 1995.** Ed. 1996.

Integración Territorial Puebla 1990. INEGI.

Plan Estatal de Desarrollo 1993-1999.

Embris, Arnulfo. **Indicadores Socioeconómicos de los Pueblos Indígenas de México.** 1990. Servicios Editoriales S.A. de C.V. México 1993.

Panorama Agropecuario. **VII Censo agropecuario 1991.** INEGI.

XIV Censo industrial, XI Censo comercial y XI Censo de Servicios. Censos Económicos de Puebla. Ed. 1995.

CAPITULO II

Gobierno del Estado de Puebla.- **Ley Orgánica de la Administración Pública Estatal,** Puebla, Gobierno del Estado, 1996, pp. 72.

Gobierno del Estado.- **Plan Nacional de Desarrollo 1993-1999,** Puebla, Gobierno del Estado, 1993, pp.156.

Documento de Trabajo, Charbel Jorge Estefan Chidiac, pp. 109

Gobierno del Estado de Puebla. Guillermo Jiménez Morales, **Primer Informe de Gobierno 1982,** Gobierno del Estado de Puebla, pp. 25

Gobierno del Estado de Puebla. Guillermo Jiménez Morales, **Segundo Informe de Gobierno 1983,** Gobierno del Estado de Puebla, pp. 23

Gobierno del Estado de Puebla. Guillermo Jiménez Morales, **Tercer Informe de Gobierno 1984,** Gobierno del Estado de Puebla, pp. 29

Gobierno del Estado de Puebla. Guillermo Jiménez Morales, **Cuarto Informe de Gobierno 1985,** Gobierno del Estado de Puebla, pp. 31

Gobierno del Estado de Puebla. Guillermo Jiménez Morales, **Quinto Informe de Gobierno 1986,** Gobierno del Estado de Puebla, pp. 47

Gobierno del Estado de Puebla. Guillermo Jiménez Morales, **Sexto Informe de Gobierno 1987,** Gobierno del Estado de Puebla, pp. 48

Gobierno del Estado de Puebla. Mariano Piña Olaya, **Primer Informe de Gobierno 1988,** Gobierno del Estado de Puebla, pp. 54

Gobierno del Estado de Puebla. Mariano Piña Olaya, **Segundo Informe de Gobierno 1989,** Gobierno del Estado de Puebla, pp. 76

Gobierno del Estado de Puebla. Mariano Piña Olaya, **Tercer Informe de Gobierno 1990,** Gobierno del Estado de Puebla, pp. 116

Gobierno del Estado de Puebla. Mariano Piña Olaya, **Cuarto Informe de Gobierno 1991,** Gobierno del Estado de Puebla, pp. 139

Gobierno del Estado de Puebla. Mariano Piña Olaya, **Sexto Informe de Gobierno 1993,** Gobierno del Estado de Puebla, pp. 223

Gobierno del Estado de Puebla. Manuel Bartlett Díaz, **Primer Informe de Gobierno 1994,** Gobierno del Estado de Puebla, pp. 118

Gobierno del Estado de Puebla. Manuel Bartlett Díaz, **Segundo Informe de Gobierno 1995,** Gobierno del

Estado de Puebla, pp. 155

Gobierno del Estado de Puebla. Manuel Bartlett Díaz, Tercer Informe de Gobierno 1996, Gobierno del Estado de Puebla, pp. 143

Gobierno del Estado de Puebla. **Ley de Presupuesto de Egresos para el Ejercicio Fiscal de 1990**, pp.13

Gobierno del Estado de Puebla. **Ley de Presupuesto de Egresos para el Ejercicio Fiscal de 1991**, pp.18

Gobierno del Estado de Puebla. **Ley de Presupuesto de Egresos para el Ejercicio Fiscal de 1993**, pp.16

Gobierno del Estado de Puebla. **Ley de Presupuesto de Egresos para el Ejercicio Fiscal de 1994**, pp.28

Gobierno del Estado de Puebla. **Ley de Presupuesto de Egresos para el Ejercicio Fiscal de 1995**, pp.21

Gobierno del Estado de Puebla. **Ley de Presupuesto de Egresos para el Ejercicio Fiscal de 1996**, pp.40

CAPITULO III

Gobierno del Estado de Puebla.- **Ley Orgánica de la Administración Pública Estatal**, Puebla, Gobierno del Estado, 1996, pp. 72.

Gobierno del Estado.- **Plan Nacional de Desarrollo 1993-1999**, Puebla, Gobierno del Estado, 1993, pp.156.

Gobierno del Estado, **Ley Estatal de Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público**, Puebla, Gobierno del Estado, 1994, pp.20.

Gobierno del Estado, **Ley de los Trabajadores al Servicio del Estado**, Puebla, Gobierno del Estado.

CAPITULO IV

Gobierno del Estado de Puebla.- **Proyecto Ejecutivo, Centro de Capacitación en Desarrollo Administrativo y Calidad**, Gobierno del Estado de Puebla, 1996, pp. 42

Gobierno del Estado.- **Ley de los Trabajadores al Servicio del Estado**, 1984, Puebla, Gobierno del Estado, 1993, pp. 138

Gobierno del Estado.- **Ley de Responsabilidades de los Servidores Públicos del Estado de Puebla**, 1984, pp. 509

Gobierno del Estado, **Ley de Estímulos, Recompensas y Premios a los Funcionarios y Empleados del Gobierno del Estado**, Gobierno del Estado, 1978, pp. 5

Gobierno del Estado, **del Seguro de Vida para los Servidores del Gobierno del Estado**, Gobierno del Estado, 1991, pp. 20

Gobierno del Estado, **del Instituto de Seguridad Social al Servicio de los Trabajadores del Estado de Puebla**, Gobierno del Estado, 1981, pp. 34

Gobierno del Estado, **los del Sistema de Ahorro para el Retiro**, Gobierno del Estado, 1992, pp. 8

Gobierno del Estado, **Programa de Prestaciones Contingentes de los Trabajadores al Servicio del Estado**, Gobierno del Estado, 1995, pp. 8

Gobierno del Estado, **Manual de Organización de la Junta de Administración del Seguro de Vida para los Servidores del Gobierno del Estado de Puebla**, Gobierno del Estado, 1952, pp. 31

Gobierno del Estado, **Programa de Desarrollo Administrativo y Calidad**, Gobierno del Estado, 1995, pp. 109

Gobierno del Estado, **Documento interno, Dirección de Recursos Humanos de la Secretaría de Finanzas del Estado de Puebla**, Gobierno del Estado, 1996, pp 40

Instituto de Administración Pública del Estado de Puebla, A. C. , Informe de Gobierno, Instituto de Administración Pública del Estado de Puebla, A. C, 1996, pp.45

CAPITULO V

Gobierno del Estado de Puebla. Convenio de Desarrollo Social 1996, que suscriben el Ejecutivo Federal y el Ejecutivo del Estado de Puebla, 11 de enero de 1996, pp. 43.

Gobierno del Estado de Puebla. Periódico Oficial, del 24 de marzo de 1995. Decreto del Ejecutivo del Estado, que crea el Consejo Estatal para el Desarrollo Municipal, pp.13.

Gobierno Federal. Secretaría de la Contraloría General de la Federación. Coordinación que celebran el Ejecutivo Federal y el Ejecutivo del Estado libre y soberano de Puebla, el 15 de marzo de 1993, pp. 11.

- Gobierno Federal. Secretaría de la Contraloría General de la Federación. Acuerdo de coordinación que ratifican el Gobierno del Estado de Puebla y el H. Ayuntamiento del Municipio de Puebla, el 15 de marzo de 1995, pp. 11.
- Gobierno del Estado de Puebla. Acuerdo de coordinación que celebran el titular del Ejecutivo del Estado y el H. Congreso del Estado, para la actualización y mejoramiento del Programa estatal, pp.10
- Gobierno del Estado de Puebla. Convenio de Colaboración Administrativa en materia de Ingresos Municipales que celebran el Gobierno del Estado a través de la Secretaría de Finanzas y los Municipios del Estado a sus Ayuntamientos, 18 de marzo de 1991, pp.16.
- Gobierno del Estado de Puebla. Consejo Estatal de Seguridad. Acta número uno del consejo estatal de coordinación del Sistema Nacional de Seguridad Pública, el día 20 de marzo de 1996, pp.14.
- Gobierno del Estado de Puebla. Secretaría de Educación Pública. Acuerdo de desconcentración de la atención de los Servicios de Educación Básica y Normal en los aspectos administrativos y de desarrollo educativo a través de la participación social y la atención regionalizada, en marzo de 1995, pp.8.
- Gobierno del Estado de Puebla. Convenio que de conformidad con el acuerdo nacional para la Modernización de la Educación básica, celebran por una parte, el Ejecutivo Federal y , por la otra, El Ejecutivo del Estado libre y soberano de Puebla, con la comparecencia del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los trabajos del Estado, 18 de mayo de 1992, pp. 14.
- Gobierno del Estado de Puebla. Acuerdo Nacional para la descentralización de los Servicios de Salud, 24 de marzo de 1993, pp.7.
- Gobierno Federal. Secretaría de Comunicaciones y Transportes y el gobierno del Estado de Puebla, celebran el Convenio de coordinación par la descentralización en materia de construcción y conservación de caminos rurales y alimentadores, marzo de 1996, pp.8.
- Gobierno Federal. Secretaría de Comunicaciones y Transportes y el gobierno del Estado de Puebla, celebran el Convenio de coordinación par la descentralización para la descentralización en materia de conservación de la red carretera federal secundaria, marzo de 1996, pp.21.
- Gobierno Federal. Convenio que celebran, por una parte, el Ejecutivo Federal. Por conducto de la Secretaría de Agricultura, Ganadería y Desarrollo Rural y el Gobierno del Estado de Puebla, 15 de marzo de 1996, pp.48.
- Gobierno del Estado de Puebla. Periódico Oficial, 28 de marzo de 1995. Acuerdo del Ejecutivo del Estado, que crea la Coordinación del Programa de Desarrollo Angelópolis, pp. 7.
- Gobierno del Estado de Puebla. Acuerdo de Coordinación Administrativa en materia de Salud, 24 de marzo de 1993, pp.10.
- Congreso del Estado de Puebla, Instituto de Administración Pública de Puebla, Secretaría de Desarrollo, Evaluación y Control de la Administración Pública. Manual de Apoyo a la Gestión Municipal, septiembre de 1996, pp.168-170
- Gobierno del Estado de Puebla, Secretaría de Finanzas. Anexo de Inversiones Públicas, noviembre de 1995, pp. 182.

CAPITULO VI

- Gobierno del Estado de Puebla. **Plan Estatal de Desarrollo 1993-1999**, Gobierno del Estado de Puebla, mayo de 1993, pp 156
- Gobierno del Estado de Puebla. Manuel Bartlett Díaz, **Primer Informe de Gobierno 1994**, 15 de enero de 1994, Gobierno del Estado de Puebla, pp. 122.
- Gobierno del Estado de Puebla. Manuel Bartlett Díaz, **Segundo Informe de Gobierno 1995**, 15 de enero de 1995, Gobierno del Estado de Puebla, pp. 159.
- Gobierno del Estado de Puebla. Manuel Bartlett Díaz, **Tercer Informe de Gobierno 1996**, 15 de enero de 1996, Gobierno del Estado de Puebla, pp. 217
- Gobierno del Estado de Puebla. **Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de Puebla**, Periódico oficial , martes 04 de junio de 1996, Gobierno del Estado de Puebla, pp.72
- Gobierno del Estado de Puebla. Coordinación de Desarrollo Administrativo, Secretaría de Desarrollo, **Evaluación y Control de la Administración Pública**, Documento de Trabajo, pp. 20
- Estudio Comparativo de la Ley Orgánica Estatal**, Edmundo Perroni Rocha, Documento de trabajo, pp. 20
- El Rediseño del Estado**, documento introductorio, compilador Bernardo Kliksberg, INAP-FCE, pp. 269