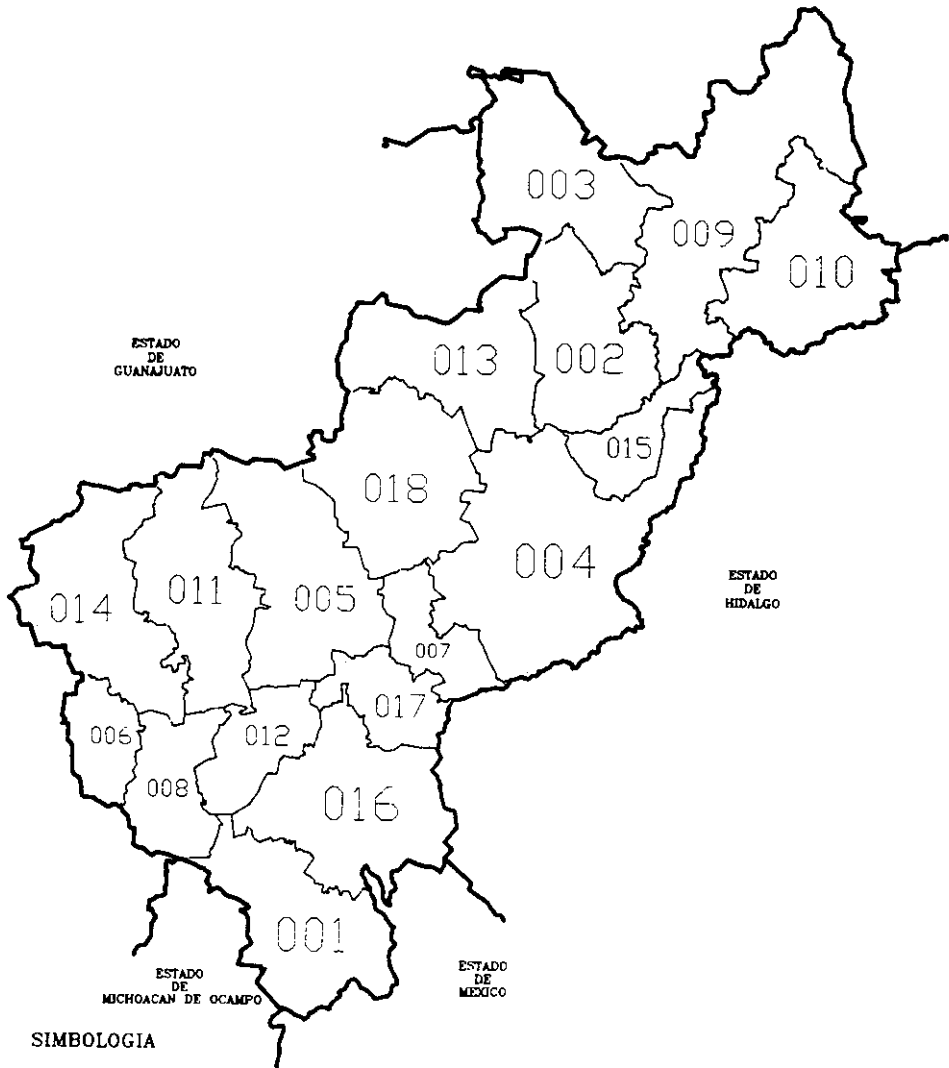


Querétaro

Preliminar	13
Características socioeconómicas	15
Organización de la administración pública	25
Sistemas administrativos para la gestión pública	35
Profesionalización de los servidores públicos	47
Relaciones intergubernamentales	55
Experiencias de modernización administrativa	69

ESTADO
DE
SAN LUIS POTOSI



ESTADO
DE
GUANAJUATO

ESTADO
DE
HIDALGO

ESTADO
DE
MICHOACAN DE OCAMPO

ESTADO
DE
MEXICO

SIMBOLOGIA

- LIMITE ESTATAL
- LIMITE MUNICIPAL
- 000 CLAVE DEL MUNICIPIO

Preliminar

*E*s indiscutible que nuestro país vive momentos cruciales en muchas de las áreas sustanciales para su futuro desarrollo. La administración pública es una de ellas.

Esta actividad imprescindible para el bienestar de cualquier comunidad, está transformándose de manera importante en nuestro país, sin perder la perspectiva que deben jugar los gobiernos estatales en esa construcción de un México mejor, más justo.

Desde los inicios de la actual administración federal, se hizo hincapié en la necesidad de fortalecer nuestro federalismo, no a través de políticas centralistas, sino por medio de la participación activa, dinámica, responsable y decidida de los ámbitos gubernamentales estatales y municipales, buscándose así, fortalecer y hacer más efectiva y eficiente la administración pública.

El gobierno del estado de Querétaro, de inmediato empezó a dar respuestas a esa convocatoria, llevando a cabo acciones tendientes a la adecuación de sus estructuras, con el fin de garantizar el desarrollo del estado y sus municipios.

El presente trabajo contiene los aspectos socioeconómicos más importantes del estado de Querétaro, las estructuras y medios publiadministrativos con los cuales se da respuesta cotidiana a los problemas y demandas de la sociedad queretana, las acciones que sobre la redefinición de nuestro federalismo han llevado a cabo los ejecutivos federal y estatal, así como las políticas de modernización administrativa que durante los últimos seis años se han implementado en el estado.

En cuanto a los datos referentes a las características socioeconómicas del estado, éstos comprenden desde los inicios de la década de los setentas, años en los que se presenta por primera vez en el estado una tasa de crecimiento social y un saldo neto migratorio positivo, lo cual significó más retos para la administración pública. En lo que respecta a los otros aspectos contenidos en el trabajo, el periodo de estudio fue del año 1991 al año 1996, periodo del actual gobierno estatal.

Es importante señalar que el trabajo no hubiera podido desarrollarse sin el apoyo incondicional que se nos brindó por parte del señor gobernador del estado, licenciado Enrique Burgos García, quien al tener conocimiento del proyecto, de inmediato nos abrió las puertas a los diversos organismos gubernamentales para la obtención de la información requerida.

En esta investigación, participaron las siguientes personas e instituciones oficiales: Lic. Alejandro Espinosa Medina, secretario de gobierno del estado de Querétaro; C.P. Andrés López Rodríguez, secretario de la Contraloría del estado de Querétaro; Cap. Juan Manuel Ballina Ugalde, director de la Policía Investigadora Ministerial; Cap. Adolfo Vega Monto, director general de Seguridad Pública y Tránsito en el estado.

Responsables del proyecto en la región centro "A" y en el estado de Querétaro: Lic. José Rodolfo Vega Hernández, presidente del Instituto de Administración Pública del estado de Querétaro, A.C. y coordinador general de la investigación en la zona centro "A"; y Lic. José Arturo Rodríguez Obregón, coordinador ejecutivo del proyecto de investigación en el estado de Querétaro y en la región centro "A".

Finalmente, sólo queremos reconocer y agradecer el apoyo que constantemente estuvimos recibiendo del Instituto Nacional de Administración Pública, A.C., a través de su presidente y vicepresidente, licenciado Adolfo Lugo Verduzco y doctor Guillermo Haro Bélchez, respectivamente.

Instituto de Administración Pública de Querétaro.

CAPITULO I

CARACTERISTICAS SOCIOECONOMICAS

ESTRUCTURA Y DINAMICA POBLACIONAL

De acuerdo al conteo de población y vivienda del año 1995, llevado a cabo por el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática, el estado de Querétaro de Arteaga cuenta con una población total de 1,248,844 habitantes, lo cual representa el 1.37 % de la población total nacional.

En cuanto al sexo, el 49.21% son del sexo masculino, mientras que el resto, 50.79 % pertenecen al sexo femenino. La densidad de población en el estado de Querétaro, es de 106 habitantes por km², densidad muy superior a la nacional, la cual es de 46 habitantes por km².

Distribución geográfica de la población

El estado de Querétaro se divide en 18 municipios, en los cuales se distribuye la población, existiendo una notoria concentración poblacional en los municipios de Querétaro y de San Juan del Río. En efecto, en el primero de ellos se asienta el 44.74 % de la población total estatal, mientras que en el segundo lo hace el 12.38 %. Así, la población de ambos municipios representa el 57.11 % del total.

POBLACION TOTAL POR MUNICIPIO SEGUN SEXO 1995

MUNICIPIO	POBLACION		
	TOTAL	HOMBRES	MUJERES
Amealco de Bonfil	50,410	24,917	25,493
Pinal de Amoles	26,549	13,220	13,329
Arroyo Seco	13,166	6,561	6,605
Cadereyta de Montes	51,466	25,503	25,963
Colón	43,771	21,960	21,811
Corregidora	59,841	29,455	30,386
Ezequiel Montes	25,246	12,039	13,207
Huimilpan	26,811	13,452	13,359
Jalpan de Serra	21,537	10,697	10,840
Landa de Matamoros	18,909	9,521	9,388
El Marqués	60,550	30,623	29,927
Pedro Escobedo	46,205	23,061	23,144
Peñamiller	17,764	8,983	8,781
Querétaro	558,624	272,247	286,377
San Joaquín	7,580	3,694	3,886
San Juan del Río	154,665	76,256	78,409
Tequisquiapan	45,768	22,636	23,132
Tolimán	19,982	9,791	10,191
Total estatal	1,248,844	614,616	634,228

FUENTE: *Conteo de población y vivienda 1995*, I.N.E.G.I.

Evolución de la población

En la década de los setenta se inicia en el estado de Querétaro un crecimiento poblacional acelerado, el cual continúa hasta la mitad de la década presente. El principal factor detonante de ese crecimiento es el desarrollo industrial que empezó a generarse en la entidad, en esos años.

En los municipios del estado, la evolución poblacional a lo largo de esos veinticinco años ha sido heterogéneo, ya que mientras que en algunos municipios la población se triplicó -Querétaro, San Juan del Río y Corregidora-, en otros el crecimiento registrado fue menor al 50 %.

EVOLUCION DE LA POBLACION 1970-1995

	A Ñ O			
	1 9 7 0 ¹	1 9 8 0 ²	1 9 9 0 ³	1 9 9 5 ⁴
Población total	485 523	739 605	1 051 235	1 248 844

FUENTE: 1 y 3 Consejo Estatal de Población del estado de Querétaro: *Breviario Demográfico* 1992.

2 Secretaría de Programación y Presupuesto: *X Censo General de Población y Vivienda, 1982. Estado de Querétaro*.

4 I.N.E.G.I. *Coteo de Población y Vivienda 1995*.

Crecimiento social y categoría migratoria por municipio 1980-1990

En la década de los setenta, por primera vez se presentaron en el estado una tasa de crecimiento social y un saldo neto migratorio positivos, lo que significa que el número de personas que llegaron de otros estados para residir en el estado de Querétaro superó al número de personas que salieron del mismo. Para la última década -ochentas- el saldo migratorio se incrementó con respecto a la década anterior.

Si bien es cierto que en los ochentas el estado en su conjunto se caracterizó por ser receptor de población, con una tasa de crecimiento social de 0.9, también es cierto que a nivel municipal se presentó una situación diferenciada.

Así, en esa misma década, ocho municipios fueron expulsores de población, mientras que seis atrajeron población. El resto de municipios mantuvieron un equilibrio. Es importante señalar que los municipios de Querétaro y de San Juan del Río fueron los municipios que presentaron mayor atracción.

Natalidad

Hasta 1970, los índices de natalidad en el estado de Querétaro habían mostrado un ritmo ascendente. Sin embargo, es a partir de esa década que los niveles en la tasa de natalidad

empiezan a descender: de 49.6 en el año de 1970, la tasa de natalidad bajó a 38.3 para 1990, aunque durante esas dos últimas décadas las tasas de natalidad en el estado estuvieron por encima de la tasa nacional.

Mortalidad

Durante los años sesenta, la tasa de mortalidad en el estado alcanzó su nivel más alto 11.3; sin embargo, y al igual que el fenómeno de la natalidad, fue en la década de los setentas cuando se inicia una caída en la tasa de mortalidad, bajando a 7.4 para el año de 1980 y a 5.4 para 1990. Este descenso se debe principalmente a los avances que en los servicios de salud se han presentado en el estado en las últimas décadas. Esto también ha impactado positivamente la esperanza de vida de los queretanos, ya que de una esperanza de vida de 59.6 años que se tenía en el año de 1970, para 1990 había aumentado a 68.3 años.

Población indígena

Para 1990, el total de dicha población representó apenas el 4.97% de la población total estatal, concentrándose la mayor parte de ella -más del 50%- en el municipio de Amealco. En cuanto a las comunidades indígenas existentes en el estado, para ese mismo año existían 93, de las cuales 18 contaban con una incipiente población indígena.

GRADO DE SATISFACCION DE NECESIDADES BASICAS

Vivienda

Uno de los puntos más importantes en la variable de vivienda es el del nivel de hacinamiento, ya que nos da una visión más clara de la calidad de satisfacción de esa necesidad. En el año de 1990, existían en el estado un total de 193,434 viviendas, lo que daba como resultado que cada vivienda estuviera habitada en promedio por 5.4 habitantes.

En ese mismo año, el porcentaje de viviendas con hacinamiento -viviendas con más de dos habitantes por cuarto- en el estado de Querétaro fue del 27.7 %. Considerándolo a nivel municipal, el hacinamiento se caracterizó por su disparidad, ya que mientras que en el municipio de Querétaro el porcentaje de esas viviendas fue del 16.9 % -el menor-, en el municipio de Landa de Matamoros se presentó el mayor porcentaje, con un 57.0%.

Disponibilidad de agua, electricidad y drenaje

Para el año 1990 el servicio menos disponible era el de drenaje, ya que sólo un poco más del 50 % de las viviendas contaban con él. Los otros servicios superaron el 80 % de cobertura.

Considerando la disponibilidad de esos servicios en los municipios del estado, encontramos para ese mismo año un alto grado de diferenciación. La disponibilidad del servicio de agua

en ocho municipios era superior al 80 %, estando el de Querétaro a la cabeza, con un 95.0 % de cobertura, mientras que en los diez municipios restantes era inferior al 70 %. En cuatro de estos últimos la disponibilidad estuvo por debajo del 50 %.

En lo que respecta al servicio de electricidad, que es el servicio con mayor porcentaje de disponibilidad a nivel estatal, la disponibilidad fue superior al 80% en siete municipios, siendo de nuevo el municipio de Querétaro en el que se presentó la mayor cobertura del servicio, con un 97.0%, en tanto que en cinco la cobertura en las viviendas fue de un máximo del 50%.

El drenaje fue el servicio que mostró el nivel de disponibilidad más bajo en los municipios, con excepción del municipio de Querétaro, en el que el porcentaje de viviendas fue del 83.0%. En todos los demás municipios, la disponibilidad del servicio de drenaje estuvo por debajo del 60%, y en doce de éstos fue inferior al 40 %.

Salud

En el año 1990, existían en todo el estado 186 unidades de salud, de las cuales sólo ocho eran centros hospitalarios y el resto eran unidades médicas consideradas de primer nivel. Los ocho hospitales públicos se concentraban en cuatro municipios: cuatro en el municipio de Querétaro, dos en San Juan del Río y uno en los municipios de Jalpan y Cadereyta.

La institución que prestó mayor cobertura del servicio de salud en el estado fue el IMSS, con un total de 627,959 derechohabientes, seguido del ISSSTE con 97,162 derechohabientes, de los que en 1994 fueron usuarios de la infraestructura y servicios médicos un total de 362,471 y 70,183 usuarios respectivamente. En 3 municipios se concentra la mayor cantidad de derechohabientes, un 70% en Querétaro, un 15% en San Juan del Río, un 3% en Corregidora, el resto, 12% entre 15 municipios.

Educación

El servicio de educación en el estado de Querétaro se presta a través de trece niveles, que van desde el nivel inicial hasta el posgrado. Durante el ciclo escolar 1994-1995, se registraron un total 395,572 alumnos, 2,899 escuelas y 17,269 maestros. El nivel que en ese ciclo escolar presentó mayor cantidad de alumnos, escuelas y docentes fue el de primaria, mientras que el de menor cantidad fue el de Albergue Indígena.

En cuanto a la población analfabeta, en el año de 1990 el 15.3% de la población estatal se encontraba en esa categoría, siendo el municipio de San Joaquín el que presentó el porcentaje más elevado de analfabetismo, con un 33.4%, mientras que el de Querétaro fue el que registró menor porcentaje: 8.1%.

**ESTADISTICA DE INICIO DE CURSOS POR
NIVEL EDUCATIVO, CICLO ESCOLAR 1994-1995**

NIVEL	ALUMNOS	ESCUELAS	DOCENTES
INICIAL	9 783	58	771
ESPECIAL	3 263	31	233
PREESCOLAR	48 189	1 064	2 089
PRIMARIA	215 585	1 271	6 087
ALBERGUE RURAL	462	11	11
ALBERGUE INDIGENA	252	5	6
CAP. PARA EL TRABAJO	4 334	16	156
SECUNDARIA	62 310	309	3 013
PROFESIONAL MEDIO	8 355	35	672
BACHILLERATO	21 836	69	1 452
LIC. EDUC. NORMAL	1 936	15	387
EDUC. SUPERIOR	18 467	10	2 137
POSGRADO	800	5	255
TOTAL	395 572	2 899	17 269

FUENTE: *Anuario económico 1994-1995*, Secretaría de Desarrollo Económico del Gobierno del Estado de Querétaro.

Marginación

Conforme a los índices y grados de marginación elaborados por el Consejo Nacional de Población, y publicados para el estado de Querétaro por el Consejo Estatal de Población, en su Breviario Demográfico 1992, tenemos que para 1990, el grado de marginación en el estado fue considerado como alto, con un índice de 0.16. En el municipio de Pinal de Amoles se presentó el grado de marginación más elevado -muy alto-, en nueve municipios fue considerado como alto, en tres fue registrado como medio, en cuatro como bajo y únicamente el municipio de Querétaro fue considerado como muy bajo.

ASPECTOS ECONOMICOS

Población económicamente activa

Para 1990, el total de la población económicamente activa en el estado estaba cifrado en 298,222 personas, de las cuales 225,088 formaba la población masculina y 73,134 la femenina. De esa población, el mayor porcentaje se dedicaba a actividades del sector terciario, seguido del sector secundario. La distribución de la población económicamente activa en los municipios, considerando los sectores de actividad, presenta características heterogéneas: en nueve municipios el sector primario ocupa mayor cantidad de población, mientras que en ocho municipios lo hace el sector secundario, y sólo en el municipio de Querétaro el sector terciario es el que ocupó más población.

**POBLACION ECONOMICAMENTE ACTIVA POR MUNICIPIO
SEGUN SECTOR DE ACTIVIDAD 1990**

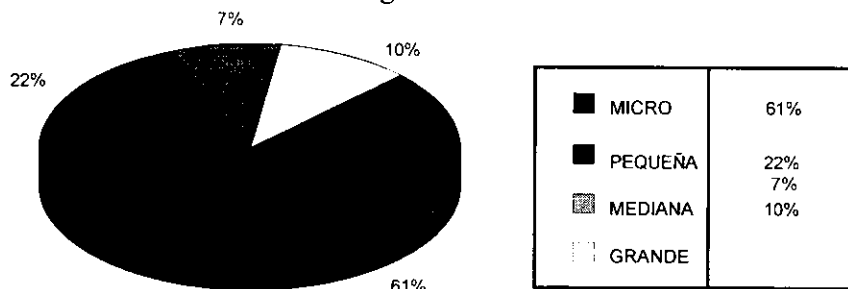
MUNICIPIO	P.E.A. TOTAL	%P.E.A. S. PRIMARIO	%P.E.A. S.SECUNDARIOS	%P.E.A. S. TERCIARIO
Total estatal	298 222	17,4	36,1	40,5
Amealco de Bonfil	11 250	61,6	16,0	15,9
Pinal de Amoles	6 181	61,5	11,6	10,2
Arroyo Seco	2 911	57,8	14,3	16,5
Cadereyta de Montes	10 917	23,1	44,2	20,6
Colón	9 248	36,1	33,3	24,4
Corregidora	12 122	13,5	41,3	38,9
Ezequiel Montes	5 730	24,9	37,2	30,4
Huimilpan	5 680	48,5	28,9	16,6
Jalpan de Serra	4 550	50,5	12,5	27,2
Landa de Matamoros	4 292	69,2	9,2	10,8
El Marqués	14 110	30,7	40,6	23,7
Pedro Escobedo	10 162	31,6	37,7	24,1
Peñamiller	3 506	39,6	36,3	14,4
Querétaro	143 819	36,7	36,0	55,4
San Joaquín	1 427	58,4	16,8	18,4
San Juan del Río	36 928	13,4	46,1	36,1
Tequisquiapan	11 552	14,4	48,6	32,2
Tolimán	3 837	24,4	42,8	24,7

FUENTE: *Breviario demográfico 1992*, C.O.E.P.O.

La población inactiva, ha pasado de 162,599 personas en 1970, a 232,429 en 1980 y 382,684 en 1990.

Establecimientos industriales

Para 1994, el sector industrial en el estado se conformaba por 3,329 establecimientos industriales. Considerando la estratificación fijada por la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, el tamaño de dichos establecimientos es el siguiente:



FUENTE: *Anuario económico de Querétaro 1993-1994*, Secretaría de Desarrollo Económico del Estado.

En cuanto a la distribución de los establecimientos industriales en los municipios, ésta presenta una fuerte concentración en el municipios de Querétaro, en el cual se asienta el 51%, y en el de San Juan del Río con un 29%. En ambos municipios se encuentran establecidos el 80 % de esos establecimientos.

LAS REGIONES DE QUERETARO

Con el objeto de sustentar las tareas de planeación económica y administrativa en la entidad, y considerando las coincidencias económicas y las aproximaciones territoriales de los municipios, éstos fueron agrupados en cinco regiones:

- **Amealco.** Esta región comprende los municipios de Amealco y Huimilpan, y las actividades económicas que en ella se desarrollan son las de tipo agrícola, ganadero, agroindustrial y de fruticultura. La población asentada en esta región es de 77,221 habitantes.
- **Cadereyta.** Esta incluye los municipios de Cadereyta, Colón, Peñamiller y Tolimán. La actividad económica predominante en esta región es la minería, desarrollándose también actividades ganaderas, forestales, agrícolas y agroindustriales. En esta región habitan 132,983 personas.
- **Jalpan.** Se conforma por los municipios de Arroyo Seco, Landa de Matamoros, Jalpan, Pinal de Amoles y San Joaquín. Aquí encontramos actividades ganaderas, agrícolas, mineras, forestales, agroindustriales y turísticas. La población de esta región asciende a 87,741 habitantes.
- **Querétaro.** Esta región comprende los municipios de Corregidora, El Marqués y Querétaro. En esta región se llevan a cabo actividades industriales, turísticas, comerciales, ganaderas y agrícolas. Es la región más grande en población: 679,015 habitantes.
- **San Juan del Río.** En esta región quedan incluidos los municipios de Ezequiel Montes, Pedro Escobedo, San Juan del Río y Tequisquiapan, y las actividades que en ella se desarrollan son de tipo industrial, comercial, turístico, ganadero, frutícola y agrícola. Su población es de 271,884 habitantes.

CAPITULO II

ORGANIZACION DE LA ADMINISTRACION PUBLICA

FORMAS DE ORGANIZACION ADMINISTRATIVA

De acuerdo a la Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado, la administración pública en el estado de Querétaro se divide en dos sectores: la administración pública central y la administración pública paraestatal.

Administración pública central

El sector central de la administración pública está conformado por el gobernador del estado, las dependencias del ejecutivo y la Procuraduría General de Justicia del estado. En cuanto a las dependencias, la Ley Orgánica de la Administración Pública incluye a las siguientes:

- Secretaría de Gobierno.
- Secretaría de Planeación y Finanzas.
- Secretaría de la Contraloría.
- Secretaría de Desarrollo Económico.
- Secretaría de Desarrollo Agropecuario.
- Secretaría de Desarrollo Urbano, Obras Públicas y Ecología.
- Secretaría de Educación.
- Secretaría del Trabajo.
- Secretaría de Turismo.
- Secretaría de Salud.
- Oficialía Mayor.

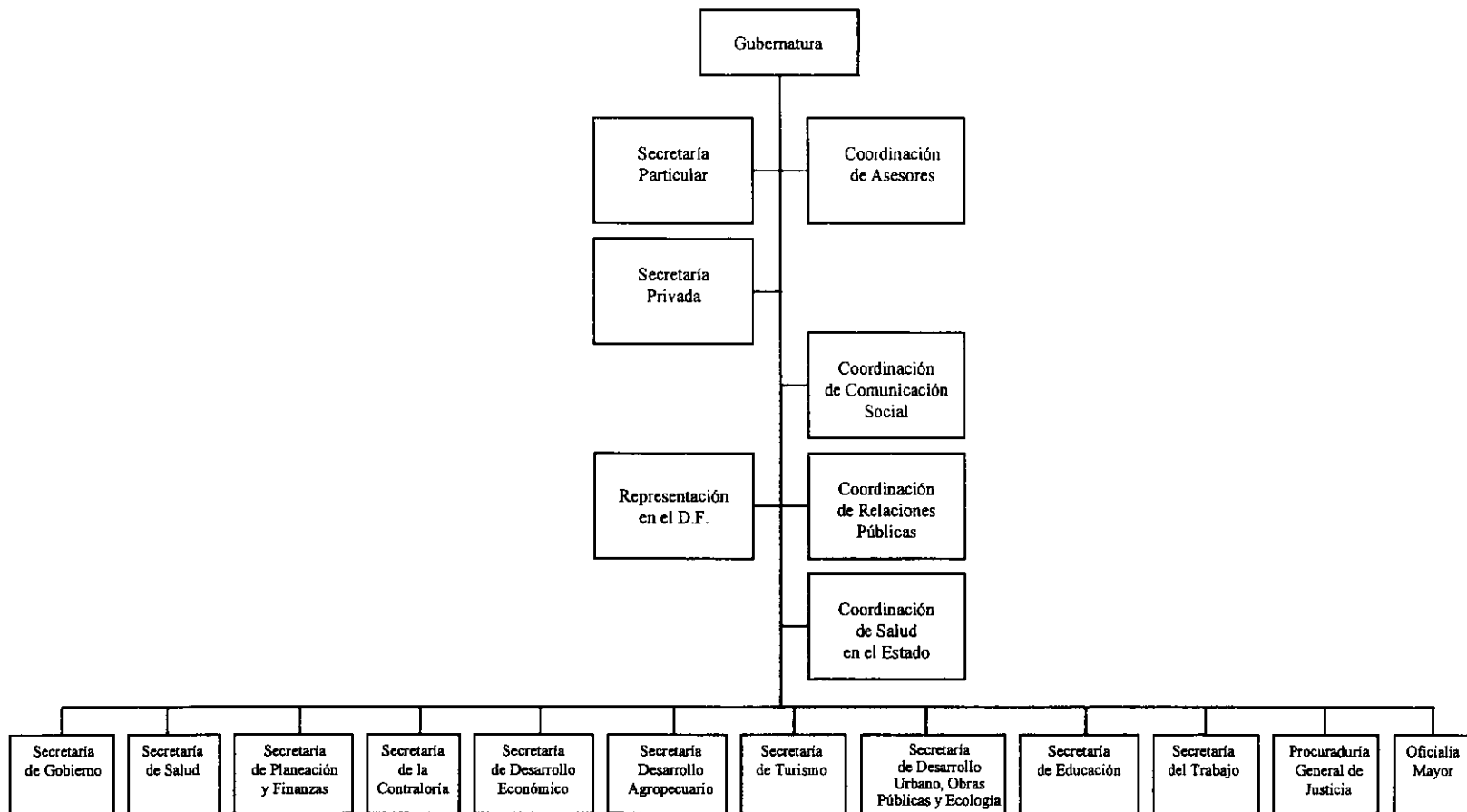
La misma ley, en su artículo 4, reconoce a las siguientes unidades administrativas para apoyo al gobernador:

- Secretaría particular.
- Secretaría privada.
- Secretaría técnica.
- Coordinación de Planeación para el Desarrollo.
- Coordinación de asesores.
- Coordinación de Relaciones Públicas.
- Coordinación de Comunicación Social.

Organismos desconcentrados

Actualmente, el gobierno del estado de Querétaro cuenta con un número reducido de organismos desconcentrados, la mayoría de ellos dedicados a actividades educativas y culturales.

ADMINISTRACION PUBLICA CENTRAL DEL ESTADO



NO.	ORGANISMO DESCONCENTRADOS	FECHA DE CREACION
1	BACHILLERATO PEDAGOGICO	23-JULIO-1983
2	CENTRO DE DANZA CONTEMPORANEA	23-SEPT.-1991
3	CENTRO QUERETANO DE RECURSOS NATURALES	12-ABRIL-1990
4	COMISION ELECTORAL DEL ESTADO	24-ENERO-1991
5	CONSEJO ESTATAL PARA LA CULTURA Y LAS ARTES	01-MARZO-1990
6	CONSEJO ESTATAL DE POBLACION	24-DIC.-1987
7	COORDINACION ESTATAL DE DESARROLLO MUNICIPAL	11-ENERO-1990
8	ESCUELA NORMAL DEL ESTADO	HACE 106 AÑOS
9	INSTITUTO DEL DEPORTE Y RECREACION DEL ESTADO	19-ENERO-1989
10	INSTITUTO DE ESTUDIOS CONSTITUCIONALES	07-ENERO-1988

Sector paraestatal

Actualmente, el sector paraestatal de la administración pública en el estado, se conforma únicamente por 17 organismos descentralizados y 3 *fideicomisos*.

ORGANISMOS DESCENTRALIZADOS DEL GOBIERNO DEL ESTADO DE QUERETARO

No.	ORGANISMO	FECHA DE CREACION
1	COMISION ESTATAL DE VIVIENDA	21-JULIO-1982
2	COMISION ESTATAL DE AGUAS	21-JULIO-1982
3	COMISION ESTATAL DE CAMINOS	21-JULIO-1982
4	COMISION PARA EL DESARROLLO URBANO «SAN FANDILA»	22-OCT.-1987
5	CONSEJO DE NOTARIOS DEL ESTADO	17-ENERO-1991
6	CONSEJO DE CIENCIA Y TECNOLOGIA DEL ESTADO DE QUERETARO (CONCYTEQ)	09-DIC.-1986
7	CONSEJO DE FOMENTO TURISTICO	30-JUNIO-1988
8	COLEGIO DE POLICIA	05-JULIO-1990
9	COLEGIO DE BACHILLERES	13-JULIO-1990
10	INSTITUTO EMPRESARIAL PARA EL DESARROLLO DEL SECTOR SOCIAL DE LA ECONOMIA	10-MARZO-1988
11	INSTITUTO DE ARTES Y OFICIOS	01-MAYO-1986
12	INSTITUTO QUERETANO DE LAS ARTESANIAS E INDUSTRIAS RURALES	28-MAYO-1987
13	JUNTA ESTATAL DE PROTECCION DEL PATRIMONIO CULTURAL DEL ESTADO	28-MAYO-1987
14	POLICIA AUXILIAR BANCARIA, COMERCIAL E INDUSTRIAL	17-DIC.-1987
15	PROMOCION, DESARROLLO Y ADMINISTRACION DE LOS BIENES TURISTICOS DE QUERETARO (PRODABITUR)	06-MARZO-1986
16	SISTEMA ESTATAL DE COMUNICACION CULTURAL Y EDUCATIVA	06-AGOS.-1987
17	SISTEMA ESTATAL DIF-VOLUNTARIADO	06-AGOS.-1987
FIDEICOMISO		
1	FONDO DE FINANCIAMIENTO Y GARANTIA PARA EL DESARROLLO DE LAS MICRO Y PEQUEÑAS INDUSTRIAS Y DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR SOCIAL DE LA ECONOMIA DEL ESTADO	N.D.
2	FIDEICOMISO PROMOTOR DE PROYECTOS ECONOMICOS Y DE BIENESTAR SOCIAL	N.D.
3	FIDEICOMISO DE RIESGO COMPARTIDO	N.D.

COORDINACION INTERINSTITUCIONAL

La sectorización de la administración pública

Según el Acuerdo que establece los Gabinetes Sectorizados y Estratégicos de la Administración Pública publicado en el Periódico Oficial *La Sombra de Arteaga*, el día 18 de mayo de 1995, los Gabinetes Sectorizados de la Administración Pública en el Estado de Querétaro son «instrumentos internos de administración colegiada y coordinación que definen y evalúan las políticas y acciones de los órganos del poder ejecutivo estatal, en materias que sean de competencia coincidente entre varias dependencias, órganos adscritos y entidades de la administración pública estatal». Estos gabinetes son presididos por el titular del poder ejecutivo.

PARTICIPACION SOCIAL EN LA GESTION PUBLICA

Actualmente existen disposiciones normativas que contemplan la participación de la sociedad queretana en algunos aspectos del quehacer público estatal. A continuación nos referiremos a ellas.

La Ley de Planeación del estado del Querétaro fue publicada en el Periódico Oficial *La Sombra de Arteaga*, el día 30 de diciembre de 1992; señala en su artículo 3, que la planeación tendrá por objeto: «Asegurar la participación activa de la sociedad civil en las acciones del gobierno, a través de la instrumentación de un Sistema Estatal de Concertación Social...», responsabilizando al Comité de Planeación para el Desarrollo del Estado de Querétaro (COPLADEQ)¹ de canalizar a la Secretaría de Planeación y Finanzas, las demandas y solicitudes captadas por el Sistema Estatal de Concertación Social, y promover su integración al Plan de Desarrollo Integral.

Por su parte, el Sistema Estatal de Concertación Social señala que «Con el fin de garantizar los derechos económicos y sociales de los individuos y los grupos organizados de la entidad, la planeación estará estructurada en un Sistema Estatal de Concertación Social, caracterizado por la participación plural y democrática de la sociedad».

En el Plan de Desarrollo Integral del Estado de Querétaro (1992-1997), se contempla que una de las vertientes a través de las cuales operará el Sistema de Concertación, son los consejos de concertación ciudadana, «que incorporan al sector privado organizado en asociaciones, instituciones, organismos y sociedad en su conjunto...».

En su parte final, el mismo plan señala los consejos de concertación que orientarán la planeación en el Sistema de Concertación Social, y que son los siguientes:

¹ Según la ley referida, el COPLADEQ es un organismo desconcentrado de la Secretaría de Planeación y Finanzas.

GABINETES SECTORIZADOS DE LA ADMINISTRACION PUBLICA

GABINETE	COMPOSICION	SECRETARIA COORDINADORA	OBJETIVOS
GABINETE DE CONCERTACION SOCIAL	<ul style="list-style-type: none"> - SECRETARIA PARTICULAR DEL GOBERNADOR - SECRETARIA PRIVADA DEL GOBERNADOR - SECRETARIA TECNICA DEL GOBERNADOR - SECRETARIA ADJUNTA DEL GOBERNADOR - COORDINACION DE ASESORES - COORDINACION DE COMUNICACION SOCIAL - SECRETARIA DE GOBIERNO 	SECRETARIA DE GOBIERNO	<p>Identificar y evaluar problemas y áreas de oportunidad con repercusiones socio-política</p> <p>Diseñar estrategias tendientes a asegurar la estabilidad política y la paz social en el estado, así como vigilar su aplicación</p>
GABINETE DE DESARROLLO ECONOMICO	<ul style="list-style-type: none"> - SECRETARIA DE DESARROLLO AGROPECUARIO - SECRETARIA DE DESARROLLO URBANO, OBRAS PUBLICAS Y ECOLOGIA - SECRETARIA DE TRABAJO - SECRETARIA DE TURISMO - SECRETARIA TECNICA DEL GOBERNADOR - SECRETARIO DE DESARROLLO ECONOMICO 	SECRETARIA DE DESARROLLO ECONOMICO	<p>Identificar y evaluar problemas y áreas de oportunidades en lo relativo a inversiones productivas, generación de empleos y producción</p> <p>Diseñar estrategias tendientes a asegurar el desarrollo sostenible del Estado, así como vigilar su aplicación</p>
GABINETE DE OBRAS PUBLICAS Y DESARROLLO URBANO	<ul style="list-style-type: none"> - SECRETARIA DE LA CONTRALORIA - SECRETARIA DE DESARROLLO AGROPECUARIO - SECRETARIA TECNICA DEL GOBERNADOR - SECRETARIA DE DESARROLLO URBANO, OBRAS PUBLICAS Y ECOLOGIA 	SECRETARIA DE DESARROLLO URBANO, OBRAS PUBLICAS Y ECOLOGIA	<p>Identificar y evaluar problemas y áreas de oportunidad en lo relativo a la obra pública y al desarrollo urbano</p> <p>Diseñar estrategias tendientes a satisfacer las demandas sociales en esas áreas, así como vigilar su aplicación</p>
GABINETE DE EDUCACION Y ASISTENCIA SOCIAL	<ul style="list-style-type: none"> - SECRETARIA DE TRABAJO - SECRETARIA DE DESARROLLO ECONOMICO - COORDINACION DE SALUD DEL ESTADO - SECRETARIA TECNICA DEL GOBERNADOR - SECRETARIA DE EDUCACION 	SECRETARIA DE EDUCACION	<p>Identificar y evaluar problemas y áreas de oportunidad, en lo relativo a la educación, cultura, salud, deporte, recreación, investigación y asistencia social</p> <p>Diseñar estrategias tendientes a satisfacer las demandas sociales, así como vigilar su aplicación</p>
GABINETE DE SEGURIDAD PUBLICA	<ul style="list-style-type: none"> - PROCURADURIA GENERAL DE JUSTICIA - OFICIALIA MAYOR - SECRETARIA DE TRABAJO - COORDINACION DE SALUD - SECRETARIA TECNICA DEL GOBERNADOR - SECRETARIA DE GOBIERNO 	SECRETARIA DE GOBIERNO	<p>Identificar y evaluar problemas y áreas de oportunidad, en lo relativo a seguridad pública</p> <p>Diseñar estrategias tendientes a salvaguardar la integridad patrimonial, física y moral de la población y el orden público, así como vigilar su aplicación</p>
GABINETE DE EVALUACION Y CONTROL	<ul style="list-style-type: none"> - SECRETARIA DE PLANEACION Y FINANZAS - OFICIALIA MAYOR - SECRETARIA TECNICA DEL GOBERNADOR - SECRETARIA DE LA CONTRALORIA 	SECRETARIA DE LA CONTRALORIA	<p>Identificar y evaluar problemas y áreas de oportunidad, en lo relativo a los esquemas administrativos y financieros del Gobierno estatal</p> <p>Diseñar estrategias tendientes a eficientar el manejo y destino de los recursos públicos, así como vigilar su aplicación</p>
GABINETE ESTRATEGICO	<ul style="list-style-type: none"> - COORDINADORES DE GABINETES SECTORIZADOS - SECRETARIA DE PLANEACION Y FINANZAS - SECRETARIA PARTICULAR DEL GOBERNADOR - SECRETARIA TECNICA DEL GOBERNADOR 	SECRETARIA DE GOBIERNO	<p>Coordinar y evaluar las actividades de los gabinetes sectorizados</p> <p>Proponer al ejecutivo del estado las políticas, prioridades, objetivos y metas necesarios para alcanzar los fines de la administración pública</p>

FUENTE: Acuerdo que establece los Gabinetes Sectorizados y Estratégicos de la Administración Pública.

Sectoriales

- Salud y asistencia social
- Impartición y procuración de justicia
- Industria
- Desarrollo agropecuario
- Turismo
- Minería
- Carreteras, comunicaciones y transporte
- Comercio y abasto
- Educación, cultura, recreación y deporte
- Agua
- Urbanización y vivienda
- Energía y electricidad
- Preservación y explotación forestal
- Bienestar y participación social

Regionales

- Desarrollo integral de la Sierra Gorda
- Desarrollo de las zonas áridas
- Desarrollo integral de los pueblos indígenas
- Desarrollo económico e industrial de los valles

Especiales

- Vialidad
- Calidad total
- Ecología
- Colonias populares
- Mujer
- Juventud

Institucionales

- Descentralización y simplificación administrativa
- Seguridad ciudadana

DESINCORPORACION DE ENTIDADES PUBLICAS

Organo responsable del proceso de desincorporación

El día 5 de mayo de 1995, fue publicado en el Periódico Oficial del Gobierno del Estado el Acuerdo mediante el cual se establece el Programa de Desincorporación de Activos no

Estratégicos Patrimonio del Estado, mismo que designa al Fideicomiso Promotor de Proyectos Económicos y de Bienestar Social, «QroNos» como la entidad responsable del programa.

El punto dos del mismo acuerdo, señala que el Comité Técnico y de Distribución de Fondos del Fideicomiso «QroNos», tendrá la facultad de evaluar y determinar los bienes patrimonio del estado que formarán parte del Programa de Desincorporación, así como el procedimiento para llevar a cabo la enajenación de los mismos.

Por el punto tercero, se delega al secretario de gobierno la facultad de celebrar y suscribir los actos jurídicos necesarios para llevar a cabo la enajenación de los bienes a desincorporar.

Políticas y procedimientos de desincorporación

Las propuestas formuladas al gobierno del estado para la adquisición de cualquiera de los activos no estratégicos son turnadas al Fideicomiso «QroNos». Una vez que se cuenta con la carta de intención definitiva, se turna ésta al Gabinete Sectorizado de Evaluación y Control, y si éste considera factible la solicitud, emite el acuerdo de autorización que se comunica al Fideicomiso.

El Fideicomiso convoca a su Comité Técnico informándole de la propuesta recibida, a fin de que éste formule sus comentarios, y en su caso autorice la enajenación propuesta. Contando con las anteriores autorizaciones, el Fideicomiso:

- Gestiona y obtiene la constancia de propiedad, certificado de libertad de gravámenes, certificado de no adeudo de predial, plano del inmueble, avalúo actualizado y deslinde topográfico del inmueble.
- Celebra los contratos privados que formalicen la operación y solicita a la Secretaría de Gobierno la asignación de notario público para llevar a cabo la operación.

Bienes no estratégicos autorizados para su desincorporación

El Gabinete Sectorizado de Evaluación y Control ha autorizado la desincorporación de los siguientes bienes:

- Auditorio Josefa Ortiz de Domínguez
- Estadio Corregidora
- Hacienda El Vegil
- Hacienda Santa Rosa
- Desarrollo Urbano San Fandila
- Los siguientes hoteles:
 - Exhacienda La Muralla
 - Exhacienda de San Nicolás Conca
 - Mesón de Amealco

- Mesón de San Joaquín
- Mesón Fray Junípero de Serra
- Mesón Santa Rosa
- Estadio municipal
- Lienzo charro

En todos estos casos, el Gabinete Sectorizado de Evaluación y Control, parte de la consideración de aprovechar ciertos activos no estratégicos con el fin de obtener recursos adicionales que puedan canalizarse hacia obras de beneficio comunitario.

CAPITULO III

SISTEMAS ADMINISTRATIVOS PARA LA GESTION PUBLICA

ORGANIZACION Y FUNCIONAMIENTO DE LOS SISTEMAS GLOBALES DE GESTION

Sistema de planeación

El Sistema de Planeación en el Estado de Querétaro, se encuentra regulado por la Ley de Planeación del Estado de Querétaro.

Según el artículo cuarto de dicha ley, la responsabilidad máxima del proceso de planeación en el estado, corresponde al gobernador del estado. En lo que se refiere a la coordinación de las acciones relativas a la planeación, éstas recaen en la Secretaría de Planeación y Finanzas del gobierno del estado, quien las lleva a cabo por conducto del Comité de Planeación para el Desarrollo del Estado de Querétaro (COPLADEQ), organismo desconcentrado de la misma secretaría.

Es importante señalar que el plan estatal -plan de Desarrollo Integral para el estado- tiene carácter imperativo para todas las dependencias, organismos y entidades de la administración pública del estado, y que según el artículo sexto, «los Ayuntamientos en el Estado, coordinarán sus procesos de planeación para que sean congruentes con el Plan de Desarrollo Integral para el Estado.

Dicho plan es el documento rector del proceso de planeación y evaluación en el estado, y con base en él y en las propuestas de COPLADEQ, se elaboran los objetivos, metas y estrategias de la inversión pública, así como los demás instrumentos de la planeación estatal y municipal.

El COPLADEQ es el órgano encargado de canalizar a la Secretaría de Planeación y Finanzas las demandas y solicitudes captadas por el Sistema Estatal de Concertación Social¹, así como promover su integración al plan.

Estructura Orgánica del COPLADEQ:

I. La Asamblea Plenaria. Para cumplir adecuadamente sus funciones, este órgano supremo instala una Comisión Permanente que se integrará por:

- Presidente (gobernador del estado).
- Un coordinador general (secretario de Planeación y Finanzas).
- Un coordinador operativo, designado por el coordinador general del COPLADEQ.
- Un secretario técnico (delegado de la Secretaría de Desarrollo Social en el estado).
- Un coordinador de Control y Evaluación (secretario de la Contraloría).

¹ El Sistema Estatal de concertación Social representa la estructura de la planeación estatal, y es a través de él como se coordinan los esfuerzos de la administración pública, de los sectores social y privado y de los ciudadanos.

- Los coordinadores de los Consejos de Concertación Ciudadana.
- Los titulares de las dependencias del ejecutivo estatal, que a la vez sean secretarios técnicos de los Consejos de Concertación Ciudadana.
- Los titulares de las Dependencias y entidades federales existentes en el estado que a la vez funjan como asesores técnicos de los Consejos de Concertación Ciudadana.
- Los presidentes de los COPLADEM (presidentes municipales).
- A invitación del gobernador del estado, todas a aquellas personas que se juzgue pueden colaborar con las acciones y programas del COPLADEQ.

El coordinador general es quien tiene la atribución de convocar a sesiones ordinarias y extraordinarias de la Asamblea Plenaria.

II. Los Consejos de Concertación Ciudadana. Estos órganos se integran por representantes de la sociedad organizada y del sector público, y su propósito es participar en el proceso de planeación estatal, a través de propuestas de proyectos y análisis, validación y evaluación de la obra pública. Constituyen uno de los medios por los cuales la ciudadanía puede participar en la planeación.

III. Los Comités de Planeación para el Desarrollo Municipal (COPLADEM).

IV. La Unidad de Control y Evaluación.

En lo que se refiere al control y la vigilancia de los recursos estatales destinados al logro de los objetivos del Plan de Desarrollo Integral del Estado, éstos corresponden a la Secretaría de la Contraloría.

Sistema Estatal de Concertación Social

El Sistema Estatal de Concertación Social es un conjunto de mecanismos y formas de participación en el que todos los sectores sociales e institucionales participan en la elaboración de alternativas viables para el desarrollo de la entidad. Dicho sistema constituye la principal vía para la participación social en la planeación del desarrollo del estado.

De hecho los dos primeros principios de los cuatro en los cuales descansa su operatividad se caracterizan por esa esencia:

- Respeto a las formas de organización y decisiones de la sociedad. Este principio reconoce el derecho a las comunidades para definir sus formas de trabajo, así como para priorizar sus demandas.
- Participación democrática de la sociedad. De acuerdo a este segundo principio, se busca promover la intervención directa y permanente de la ciudadanía en los espacios para la planeación democrática, previamente establecidos, con el fin de garantizar el desarrollo de sus propias iniciativas.

- Corresponsabilidad en los compromisos adquiridos. Aquí se busca que tanto las instituciones como la sociedad sean responsables de los resultados.
- Honestidad y transparencia en el manejo de los recursos. Con este último principio se busca que la comunidad lleve un control efectivo de los recursos en la ejecución de obras.

Ahora bien, los órganos institucionales en los cuales se concreta todo el proceso de concertación social, son el COPLADEQ y el COPLADEM. Estos vienen a ser el elemento de enlace entre las demandas y proyectos sociales y las instancias responsables de la planeación, ejecución y evaluación de la obra del gobierno.

Presupuestación

La ley que regula lo relacionado con la presupuestación en el estado de Querétaro, es la Ley de Presupuesto, Contabilidad y gasto público del Estado de Querétaro, expedida el 20 de diciembre de 1994.

De acuerdo a dicha ley, la presupuestación es la penúltima fase del gasto público. En efecto, el artículo segundo señala que el gasto público «comprende las fases de planeación, programación, presupuesto y evaluación».

La presupuestación comprende la elaboración e integración del anteproyecto y el proyecto de Presupuesto de Egresos del Estado, el presupuesto autorizado por la H. Legislatura, así como su ejercicio y control, y deberá tomar como base los ingresos disponibles para el ejercicio correspondiente.

Los rubros de erogaciones que comprende el presupuesto de egresos son los de gasto social, gasto administrativo, participaciones, transferencias y el pago de deuda pública -y su servicio- que lleva a cabo el poder ejecutivo, y comprenderá las previsiones de gasto público que habrán de realizar las dependencias y entidades de la administración pública estatal, las transferencias a los poderes legislativo y judicial y las participaciones a los municipios del estado.

La Secretaría de Planeación y Finanzas es la dependencia responsable de determinar una estructura programática que sea el soporte para el Presupuesto de Egresos y que refleje el sentido de la acción del gobierno. La misma secretaría es el medio a través del cual el ejecutivo del estado determina los lineamientos del gasto público, así como las políticas y normas que se aplican durante la elaboración del anteproyecto de presupuesto, a los que se sujetan las dependencias y entidades de la administración pública del estado.

Podemos decir que la etapa inicial del proceso de presupuestación inicia con la solicitud y obtención por parte de la Secretaría de Planeación y Finanzas, de la información necesaria de los anteproyectos de presupuesto de las diversas dependencias y entidades de la administración pública del estado.²

² Esta facultad de la Secretaría de Planeación y Finanzas de solicitar dicha información está contemplada en el artículo 22 de la Ley de Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público del Estado de Querétaro. Es importante señalar que si alguna dependencia o entidad no presenta en el plazo fijado su presupuesto, la misma secretaría queda facultada por el artículo 24 para formularlo.

Posteriormente, el ejecutivo estatal, por conducto de la misma Secretaría de Planeación y Finanzas, determina los proyectos estratégicos y los programas propuestos por las dependencias y entidades que se incluirán en el proyecto de presupuesto de egresos del estado. Para esto se considerará el impacto social, la viabilidad y los recursos disponibles.

Ya obtenidos los anteproyectos de presupuesto de las dependencias y entidades, la Secretaría de Planeación y Finanzas los integrará en el proyecto de presupuesto de egresos del estado. Las propuestas del proyecto se integrará por la siguiente información:

- De la fase de planeación: objetivos de la dependencias o entidades, sus direcciones, proyectos estratégicos y los programas de gobierno a los que se avocarán según su naturaleza y prioridades, las metas, actividades y unidades responsables de su ejecución.
- Datos correspondientes al costo de cada dirección y sus programas.
- Ingresos y gastos reales del último ejercicio fiscal.
- Estimación de los ingresos y gastos del ejercicio fiscal al que corresponde el proyecto.
- Situación de la deuda pública al final del último ejercicio fiscal y su estimación al final del ejercicio al que corresponde la propuesta.
- Comentarios sobre condiciones económicas, financieras y hacendarias actuales y las que se prevean para el futuro.

Finalmente, corresponde a la Secretaría de Planeación y Finanzas presentar oportunamente al gobernador del estado la propuesta de presupuesto de egresos, a fin de que se envíe a la H. Legislatura estatal.

Cualquier modificación de partidas en la propuesta de presupuesto de egresos que altere el equilibrio presupuestal debe incluir la correspondiente iniciativa de ingreso.

En caso de existir un excedente de recursos -en comparación con el presupuesto de egresos- será el ejecutivo estatal, a través de la Secretaría de Planeación y Finanzas, quien los asigne a programas que considere prioritarios.

PLANEACION-PROGRAMACION-PRESUPUESTACION

La relación existente entre las funciones de planeación, programación y presupuestación, las encontramos fundamentalmente en dos documentos jurídicos: la Ley de Planeación del Estado de Querétaro y la Ley de Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público del Estado de Querétaro.

En cuanto a la primera ley, ésta nos fija en un primer momento la relación entre la planeación y la programación. En efecto, lo primero que nos indica (art. 28) es que los programas se derivan del Plan de Desarrollo Integral, y por lo tanto sus contenidos deberán ser afines a lo dispuesto en él.

Al igual que la planeación, la programación estatal deberá ser sometida a la aprobación del ejecutivo del estado, con las siguientes consideraciones:

- Los programas regionales y especiales del estado que impliquen relaciones de dos o más sectores deberán ser presentados por la Secretaría de Planeación y Finanzas.
- Los programas de los organismos auxiliares y fideicomisos serán presentados por ellos mismos, aunque previamente deben ser aprobados por la Secretaría de Planeación y Finanzas.

De acuerdo al artículo 30 de la Ley de Planeación, los titulares de las dependencias, organismos descentralizados, fideicomisos y empresas de participación estatal mayoritaria, revisarán periódicamente la ejecución del plan y sus programas, formulando las consideraciones y modificaciones que estimen pertinentes, ante la Secretarías de Planeación y Finanzas y la de la Contraloría.

Por su parte, la Ley de Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público señala que la planeación, programación, presupuesto y evaluación son fases del gasto público (art. 2).

En cuanto al presupuesto de egresos, éste deberá tener como soporte una estructura programática, que refleje el sentido de las acciones del gobierno, la cual será elaborada por la Secretaría de Planeación y Finanzas.

La determinación de los programas propuestos por las dependencias y entidades del poder ejecutivo estatal que deben incluirse en el proyecto de presupuesto de egresos, la lleva a cabo el ejecutivo del estado, a través de la Secretaría de Planeación y Finanzas.

SISTEMAS DE ADMINISTRACION DE RECURSOS

En la administración de los recursos humanos, materiales y técnicos existe una dependencia del sector centralizado de la administración pública que es la principal responsable de ello: la Oficialía Mayor.

De acuerdo a la Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de Querétaro, a dicha dependencia le corresponde entre otros asuntos, los siguientes:

I.- En lo que se refiere a recursos humanos:

- Seleccionar, contratar, capacitar y controlar al personal del poder ejecutivo del estado.
- Tramitar los nombramientos, remociones, renunciaciones, licencias y jubilaciones de los servidores públicos del mismo poder.
- Mantener al corriente el escalafón de los trabajadores al servicio del gobierno del estado.

II.- En cuanto a recursos materiales:

- Adquirir los bienes que requiera el funcionamiento del poder ejecutivo del estado.
- Proveer oportunamente a las dependencias del ejecutivo estatal, de los recursos materiales necesarios para el desarrollo de sus funciones.

- Establecer, por acuerdo del ejecutivo, las normas para la recepción y entrega de las dependencias, que incluirá el levantamiento de inventarios.
- Administrar, controlar y vigilar los almacenes generales de gobierno.

**UNIDADES ADMINISTRATIVAS
DE OFICIALIA MAYOR Y SUS FUNCIONES**

DIRECCION	FUNCIONES
<p align="center">DIRECCION DE ADMINISTRACION Y DESARROLLO DE PERSONAL</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Planear, operar y controlar el sistema de personal del poder ejecutivo del estado. - Llevar los registros de los servidores públicos y tramitar todo lo relativo a los nombramientos, protestas del cargo, ascensos, cambios de adscripción, licencias, vacaciones y bajas. - Formular los catálogos de puestos y los tabuladores de sueldos del poder ejecutivo estatal. - Identificar las necesidades de capacitación de los servidores públicos del gobierno estatal, a fin de promover y desarrollar programas de capacitación y adiestramiento. - Vigilar el cumplimiento de las condiciones generales de trabajo. - Aplicar las políticas de estímulos y recompensas para los servidores públicos estatales.
<p align="center">DIRECCION DE ORGANIZACION</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Formular y someter para aprobación del Oficial Mayor, los manuales de organización y procedimientos y de servicios al público. - Formular, evaluar y en su caso implantar los proyectos administrativos que apoyen a la instrumentación y desarrollo de los programas de modernización administrativa de las dependencias de la administración pública estatal. - Someter a la opinión del Oficial Mayor la creación, modificación y disolución de unidades administrativas de las dependencias del ejecutivo. - Proporcionar el servicio de orientación, información y recepción de quejas y sugerencias.
<p align="center">DIRECCION DE RECURSOS MATERIALES</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Formular y operar el sistema de administración de los recursos materiales y servicios del poder ejecutivo del estado, así como planear su uso racional. - Aplicar las normas y políticas que rijan las adquisiciones, enajenaciones, arrendamientos, almacenes y obtención de servicios generales para las dependencias estatales. - Establecer por acuerdo del Oficial Mayor las normas y procedimientos para la recepción, custodia, uso y entrega de los bienes y servicios para las dependencias del ejecutivo estatal. - Proporcionar el servicio de mantenimiento de los bienes muebles e inmuebles al servicio del gobierno del estado.

III.- Sobre recursos técnicos:

- Elaborar y proponer programas de mejoramiento administrativo en coordinación con las demás dependencias del ejecutivo que permitan revisar permanentemente los sistemas, métodos y procedimientos de trabajo que se requieran.

Por otro lado, La Ley de Administración de Recursos Materiales, que tiene por objeto regular las operaciones de las dependencias del poder ejecutivo y sus organismos auxiliares, le da a la Oficialía Mayor facultades para fijar las normas conforme a las cuales se deben adquirir y enajenar las mercancías y materias primas, para dictar bases y normas generales para que presten permanente mantenimiento, cuidado y un uso debido a los bienes del estado, para intervenir en la recepción de los bienes, así como en la verificación de sus especificaciones, calidad y cantidad.

Las funciones esenciales de la administración de los recursos humanos, materiales y técnicos que corresponden la oficialía mayor, se llevan a cabo a través de tres direcciones.

CONTROL Y EVALUACION DE LA GESTION PUBLICA

De acuerdo al artículo 23 de la Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de Querétaro, corresponde a la Secretaría de la Contraloría, planear, organizar, proponer y coordinar los sistemas de prevención, vigilancia, control y evaluación de las dependencias del gobierno del estado y organismos descentralizados, fideicomisos y empresas de participación estatal mayoritaria.

Para llevar a cabo la función de control y evaluación, la ley reconoce a la Secretaría de la Contraloría el despacho de los siguientes asuntos:

- Asegurar el funcionamiento y control de los programas gubernamentales requiriendo a las dependencias los sistemas y normas complementarias.
- Llevar a cabo conforme a un programa de trabajo o a petición expresa, las auditorías a dependencias y entidades de la administración pública.
- Inspeccionar y supervisar que las dependencias cumplan con normas y disposiciones de registro, contabilidad, contratación y pago de servicios de obra pública, compras, arrendamientos, conservación, usos, destinos, afectación, enajenación, y bajas de bienes muebles e inmuebles, almacenes, y demás recursos materiales.
- Atender y canalizar las quejas y denuncias que se presenten con motivo de actos y omisiones de servidores públicos.
- Recibir, registrar y requerir las declaraciones patrimoniales que presenten los servidores públicos del poder ejecutivo y de los organismos auxiliares, fideicomisos y empresas de participación estatal.
- Verificar que los programas de inversión de las dependencias del ejecutivo y sus organismos auxiliares, se realicen conforme con los objetivos de los planes de desarrollo.
- Vigilar y evaluar, de conformidad con las leyes respectivas, el ejercicio del gasto público y del presupuesto de egresos del gobierno del estado.

- Evaluar la función administrativa de cada dependencia, organismo descentralizado, fideicomiso y empresa de participación estatal, proponiendo y solicitando al gobernador del estado, la adopción de medidas necesarias para hacer más eficaz la prestación del servicio público.
- Aplicar en lo administrativo, las sanciones en que hayan incurrido los funcionarios públicos en el ejercicio de sus funciones.
- Presentar denuncias o querellas ante la Procuraduría General de Justicia del estado o el Tribunal de lo Contencioso Administrativo, y promover ante la legislatura estatal, el juicio político, respecto de actos cometidos por servidores públicos, que merezcan sanción penal o responsabilidad administrativa.

Sistemas de control y evaluación

Entre los sistemas de control y evaluación que utiliza la Secretaría de la Contraloría, destacan los siguientes:

- Auditorías directas. Estas son practicadas por personal de la misma secretaría.
- Auditorías contratadas. Para esta clase de auditorías, la secretaría contrata para su realización a despachos independientes.
- Auditorías específicas. Son las que se realizan a la obra pública.
- Análisis de estados financieros de organismos descentralizados y desconcentrados.
- Evaluaciones trimestrales del ejercicio del presupuesto y de la gestión de dependencias y entidades.
- Evaluaciones trimestrales de la ejecución de la obra pública.
- Capacitación, asesoría y orientación a los comités comunitarios para involucrar a la ciudadanía en la vigilancia y control de la obra pública.
- Recepción, registro, análisis y control de las manifestaciones patrimoniales de bienes de los servidores públicos.
- Actualización permanente del padrón de servidores públicos obligados a presentar manifestación patrimonial.
- Asesoría en la elaboración de los estados de origen y aplicación de Recursos de los municipios del estado, con el objeto de vigilar el uso de los recursos propios, federales y estatales.

Principales órganos de la Contraloría y sus funciones

En la estructura de organización actual de la Secretaría de la Contraloría, existen tres direcciones que son las que llevan a cabo las funciones esenciales de dicha dependencia:

- Dirección de la Contraloría de Administración. Las funciones de esta dirección son elaborar, dar seguimiento y evaluar el Programa de Modernización Administrativa Estatal, y prevenir conductas irregulares y/o contrarias a las obligaciones y deberes que la Ley de Responsabilidades de los Servidores Públicos del Estado impone, promoviendo y vigilando el cumplimiento escrupuloso de sus responsabilidades a fin de que reflejen claridad y transparencia en su desempeño.

- Dirección de Contraloría de Finanzas. Sus funciones son informar tanto a las dependencias como a las secretarías normativas del avance de programas, aprovechamiento de los recursos y aspectos financieros de riesgo en la gestión que desempeñan; apoyar a las dependencias y entidades, emitiendo informes de evaluación donde se señalen las irregularidades detectadas, y proponiendo acciones correctivas para el mejoramiento de la administración de los recursos, y aplicar los mecanismos de vigilancia, control, evaluación y fiscalización en los rubros de ingresos y egresos, obra pública y en el cumplimiento de metas y programas de la administración pública, en las dependencias y entidades.
- Dirección Jurídica. Su función consiste en proporcionar asesoría legal y jurídica al Sistema de Orientación y Quejas.

CAPITULO IV

PROFESIONALIZACION DE LOS SERVIDORES PUBLICOS

REGIMEN JURIDICO DEL PERSONAL

En el estado de Querétaro, la ley que regula jurídicamente a los servidores públicos estatales es la Ley de los Trabajadores al Servicio del Estado y Municipios.

De acuerdo al artículo cuarto de dicha ley, los trabajadores de la administración pública estatal, se clasifican en tres categorías:

Trabajadores de confianza

- En el poder ejecutivo, son considerados trabajadores de confianza: los titulares de las dependencias del sector centralizado, los secretarios particular y privado del C. gobernador, el procurador, subprocurador y agentes del ministerio público, los representantes del gobierno en la capital de la República, directores y subdirectores, los secretarios particulares de los titulares de las dependencias y organismos establecidos por la Ley Orgánica de la Administración Pública, los presidentes de las Juntas Locales de Conciliación y Arbitraje, el presidente del Tribunal de Conciliación y Arbitraje del estado, los procuradores de la Defensa del Trabajo, los coordinadores, los auditores, el jefe de personal, jefe de informática, jefe de imprenta, jefe del taller mecánico, jefe del transporte, jefes de las unidades deportivas, asesores, custodios, agentes de la policía judicial, delegados y personal operativo de seguridad pública, ayudantes, choferes y el personal destinado al servicio directo del gobernador del estado.
- En las empresas y organismos descentralizados del estado: directores, subdirectores, gerentes, administradores, jefes, supervisores, cajeros generales, contralores, pagadores, asesores y consejeros. Esta primer categoría, la de trabajadores de confianza, depende de la naturaleza de las funciones desempeñadas, y no de la designación que se le de al puesto. Estas funciones, según la misma Ley, son las de dirección, inspección, vigilancia y fiscalización, de carácter general y permanente, así como facultades de decisión que se desprenden del nombramiento que se otorgue, sin importar el nivel jerárquico.

Trabajadores de base

Los trabajadores de esta categoría son aquellos que sin estar incluidos en la categoría anterior, hayan ocupado una plaza por más de seis meses, y que no cuenten con alguna nota desfavorable en su expediente. Estos trabajadores son inamovibles y adquieren derecho a la estabilidad dentro de la dependencia en la que laboran y en el puesto específico para el que fueron nombrados.

Trabajadores eventuales

Los trabajadores eventuales son los trabajadores temporales cuya relación laboral está sujeta a las necesidades de servicio y a la partida presupuestal correspondiente. La relación laboral

de esta categoría se termina cuando concluye la necesidad del servicio o al agotarse la partida presupuestal. Cuando los trabajadores de esta categoría desempeñen las mismas funciones de trabajadores de base por un periodo mayor al de seis meses, se le deberá considerar su plaza en el presupuesto de egresos correspondiente al siguiente ejercicio fiscal, como trabajador de base, siempre y cuando subsista la necesidad de servicio para el cual fue contratado.

DATOS CUANTITATIVOS

En el estado de Querétaro, el área que tiene mayor cantidad de servidores públicos estatales es la de educación. El personal docente asciende a 13,846 registrados en 1996. En el siguiente cuadro encontramos el total de servidores públicos por dependencia y área.

La evolución cuantitativa durante los últimos años, de los servidores públicos del área de salud en el estado, ha ido en aumento: de un total de 26 en 1992 a 122 en 1997.

En el estado de Querétaro, son dos las instituciones estatales que se encargan de la función de seguridad pública: la Policía Investigadora Ministerial y la Dirección General de Seguridad Pública, cada una con un total de 389 y 555 trabajadores operativos.

En lo que se refiere a la cantidad de plazas de personal administrativo de esas dependencias encargadas de la seguridad pública en el estado, tenemos que para el año de 1992, ascendía a un total de 123, cerrando el año 1996 con 155.

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

INSTITUCION	TOTAL	MANDOS SUPERIORES	PERSONAL TECNICO	APOYO SECRETARIAL
TOTAL	2,810	866	1,944	0
SECR. DE GOBIERNO	307	56	251	
DESP. DEL EJECUTIVO	7	6	1	
SECR. DE PLANEACION Y PROGRAMACION	104	58	46	
SECR. DE FINANZAS	365	105	260	
SECR. O. PUBLICAS COM. Y TRANSPORTE	242	44	198	
SECR. DE TURISMO	45	18	27	
SECR. DE EDUCACION	44	20	24	
SECRETARIA DE FOMENTO AGROPECUARIO	122	40	82	
OFIC. MAYOR DE GOB.	418	97	321	
CONTRALORIA DE GOB.	73	20	53	
SECRETARIA DE SALUD	163	51	112	
SECR. PARTICULAR	111	50	61	
SECRETARIA DE COMERCIO Y	56	21	35	
SECR. TECNICA	12	5	7	
SECR. DE PROT. Y VIALIDAD	74	20	54	
SECRETARIA DEL MEDIO AMBIENTE Y ORDENAMIENTO TERRITORIAL	667	255	412	

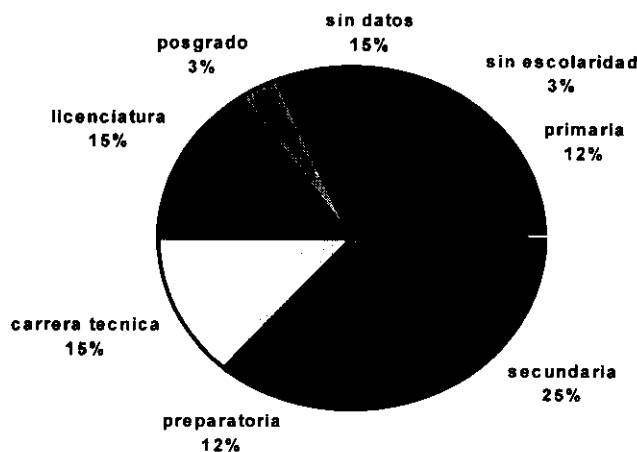
PERFILES PROFESIONALES PREDOMINANTES

En cuanto a los perfiles profesionales predominantes, no se cuenta a la fecha con una clasificación del personal al servicio del gobierno del estado, aunque según información proporcionada de manera extraoficial, los perfiles predominantes son los de licenciado en derecho, ingeniería y contabilidad.

Escolaridad del personal del gobierno del estado

De acuerdo a los datos de Oficialía Mayor, para diciembre de 1994, el personal de gobierno del estado ascendía a 3 905 empleados, clasificados en ocho niveles de escolaridad. El nivel de escolaridad con mayor cantidad de servidores públicos fue el de secundaria, en tanto que el nivel con menor cantidad fue el de posgrado, como podemos observar:

**NIVEL DE ESCOLARIDAD DEL PERSONAL DEL GOBIERNO DEL ESTADO
(DICIEMBRE DE 1994)**



FUENTE: Oficialía Mayor del Gobierno del Estado de Querétaro

ACCIONES DE PROFESIONALIZACION DE LOS SERVIDORES PUBLICOS

Cursos impartidos

De las acciones tendientes a profesionalizar a los servidores públicos, la vía más importante que se lleva a cabo es la de impartición de diversos cursos. Durante los últimos cinco años, el total de cursos que se han impartido es de 789, a los cuales asistieron 14,241 servidores públicos.

En cuanto a los tipos de cursos impartidos, son los siguientes: Desarrollo secretarial, Integración y finanzas, Expresión oral y escrita, Normatividad, Manejo de materiales, máquinas y herramientas, Seguridad, Computación, Desarrollo de habilidades del pensamiento.

Los cursos han sido dirigidos principalmente a los niveles técnicos, operativos y jefaturas de área y de departamento. Para la impartición de los cursos, se recurre al mismo personal del gobierno: funcionarios, especialistas y personal adscrito al Departamento de Capacitación. Por otro lado, también participan otras instituciones federales y estatales, así como instituciones educativas, despachos de capacitación y profesionistas independientes.

CAPITULO V

RELACIONES INTERGUBERNAMENTALES

MECANISMOS DE COORDINACION Y COLABORACION INTERGUBERNAMENTALES

Es indiscutible que ante la redefinición de nuestro régimen federal de gobierno, impulsado por el ejecutivo federal, las políticas impulsoras de coordinación y colaboración entre los tres ámbitos de gobierno, adquieren una importancia crucial, ya que representan precisamente la esencia de un sistema federal.

La Constitución Política del estado de Querétaro establece el fundamento jurídico básico para que el ejecutivo del estado celebre con el gobierno federal y los gobiernos municipales, convenios tendientes a realizar esas acciones de coordinación y colaboración. En efecto, el artículo 57, inciso XII, faculta al gobernador para “celebrar convenios con la federación, los municipios y con particulares respecto de la prestación de servicios públicos cuando el desarrollo económico y social lo haga necesario”.

Ante esos procesos de federalización que vivimos, el ejecutivo del estado de Querétaro, con el propósito de que dichos procesos se lleven a cabo de la mejor manera, crea una comisión ex profeso. En efecto, El día 20 de julio de 1995, es publicado en el Periódico Oficial *La Sombra de Arteaga*, el Acuerdo que Constituye la Comisión para el Fortalecimiento del Federalismo en el Marco del Plan Nacional de Desarrollo.

Dicha comisión se constituye como un órgano intergubernamental de carácter consultivo y dotado de autonomía técnica.

El fin de la comisión es proponer y coordinar las acciones de gobierno en sus tres esferas de competencia, de acuerdo al Plan Nacional de Desarrollo.

El acuerdo en cuestión, señala a la comisión las siguientes funciones:

- Promover las acciones tendientes a realizar transferencias de funciones, responsabilidades, recursos y programas de descentralización en general, bajo los criterios de eficiencia, eficacia y equidad.
- Promover la práctica de una nueva relación entre los tres poderes del estado.
- Fortalecer la participación de los municipios en la preparación y ejecución de planes y programas que contribuyan al desarrollo equilibrado en los sectores y en las regiones.

La integración de la comisión es la siguiente:

- Miembros permanentes:
 - Un presidente, que fungirá como tal el gobernador del estado.
 - Un vocal ejecutivo, designado por el gobernador.
 - Los titulares de la Secretarías de Planeación y Finanzas, de la Contraloría y de Oficialía Mayor.

• Miembros no permanentes:

- Servidores públicos federales, estatales y municipales, que designe o invite a participar el gobernador del estado.
- Los representantes de los Consejos de Concertación Ciudadana.

Convenios celebrados entre el gobierno del estado y la federación

Entre los convenios celebrados por el ejecutivo estatal y el ejecutivo federal, se encuentran los siguientes:

- Convenio que celebran el ejecutivo federal y el ejecutivo del estado de Querétaro con el objeto de coordinar acciones para asegurar el cumplimiento estricto de las disposiciones que contienen las leyes federal y estatal de responsabilidades de los servidores públicos, firmado en la ciudad de Querétaro, el día 14 de febrero de 1990, por la titular de la Secretaría de la Contraloría General de la Federación¹ y por el gobernador del estado.

El objeto del convenio es que la Secretaría de la Contraloría y el gobierno del estado de Querétaro coordinen sus acciones para garantizar el cumplimiento de las disposiciones contenidas en las Leyes Federal y Estatal de Responsabilidades de los Servidores Públicos, en lo que se refiere a la obligación de éstos para no seleccionar, contratar, nombrar o designar a quienes se encuentren inhabilitados para ocupar un cargo, empleo o comisión en el servicio público federal, estatal o municipal.

El medio convenido para cumplir ese compromiso del convenio, fue intercambiar entre la Secretaría de la Contraloría y el Gobierno estatal, los registros de los servidores públicos inhabilitados.

- Convenio de Adhesión al Sistema Nacional de Coordinación Fiscal.

El Sistema Nacional de Coordinación Fiscal se encuentra contemplado en la Ley de Coordinación Fiscal, la cual tiene por objeto “coordinar el sistema fiscal de la federación, con los de los estados, municipios y Distrito Federal, establecer la participación que corresponda a sus haciendas públicas en los ingresos federales; distribuir entre ellos dichas participaciones; fijar reglas de colaboración administrativa entre las diversas autoridades fiscales; constituir los organismos en materia de coordinación fiscal y dar las bases de su organización y funcionamiento”. De acuerdo a la misma ley, “para adherirse al sistema y recibir las participaciones fiscales que se establezcan, los Estados deberán celebrar un convenio con la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, convenio que deberá ser aprobado o autorizado por la legislatura local”.

¹ El nombre actual de esta dependencia federal es Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo.

El día 30 de noviembre de 1979, se expide el decreto que autoriza la titular del ejecutivo del estado de Querétaro, para celebrar el Convenio de Adhesión al Sistema Nacional de Coordinación Fiscal.

Entre los impuestos estatales y municipales que originalmente quedan en suspenso se encuentran los siguientes:

- Impuestos estatales:
 - Impuesto sobre alcohol, aguardiente y bebidas alcohólicas (suspensión parcial).
 - Impuesto sobre productos de capitales (suspensión total).
 - Impuesto sobre honorarios por actividades profesionales y ejercicios lucrativos (suspensión parcial).
- Impuestos municipales:
 - Anuncios (suspensión total).
 - Centros nocturnos y bebidas embriagantes (suspensión total).
 - Diversiones y espectáculos públicos (suspensión parcial).
- Acuerdo de coordinación que realiza el Programa de Fortalecimiento del Subsistema Municipal de Control y Evaluación del Gasto Público y Colaboración en Materia de Desarrollo Administrativo.

Con el propósito de cumplir las disposiciones del ejecutivo federal para establecer un sistema integrado de control y evaluación gubernamental que eficiente la administración de todos los órdenes de gobierno y cumplir los propósitos del Plan del Estado de Querétaro, el gobernador del estado, licenciado Enrique Burgos García y la titular de la Secretaría de la Contraloría y Desarrollo Administrativo, suscribieron un acuerdo de coordinación en el que se establecen las bases para la realización del Programa de Coordinación Especial denominado Fortalecimiento del Sistema Estatal de Control y Evaluación de la Gestión Pública y Colaboración en Materia de Desarrollo Administrativo, con el propósito de apoyar y asesorar al ejecutivo estatal y a través de él, a los municipios para implantar sus propios mecanismos de control, así como adecuar, fortalecer y operar en esos niveles, organismos de control del gasto público, en lo referente a su asignación, ejercicio y comprobación. Así, el día 21 de septiembre de 1995, se publica en el Periódico Oficial *La Sombra de Arteaga*, el Programa de Fortalecimiento del Subsistema Municipal de Control y Evaluación del Gasto Público y Colaboración en Materia de Desarrollo Administrativo.

Por medio de él, el estado y los municipios acuerdan integrar y coordinar sus acciones para operar dicho programa.

En las cláusulas del acuerdo, se establece que:

- La operación del Subsistema Municipal de Control y Evaluación queda bajo la responsabilidad del órgano municipal de control que exista en la administración pública municipal.

- El órgano municipal de control vigilará el uso correcto de los recursos propios y los que la federación y el estado les transfieran.
- Los municipios cooperarán con el Estado en las tareas de control, vigilancia y evaluación de los recursos públicos estatales y federales aplicados en el ámbito municipal.
- El estado podrá verificar y evaluar la información proporcionada por el órgano municipal de control, solicitar información adicional y proponer las medidas correctivas que procedan.
- A petición fundada del estado, los municipios se comprometen a auditar a las dependencias y entidades municipales y a fincar, en su caso, las responsabilidades resultantes por el uso inadecuado de fondos públicos federales, estatales y municipales.
- A solicitud fundada de un municipio, el estado se compromete a gestionar ante la Secretaría de la Contraloría y Desarrollo Administrativo, la práctica de auditorías a los órganos desconcentrados de las dependencias y entidades federales que actúen en territorio del municipio y gestionar que se finquen, en su caso, las responsabilidades resultantes por el uso inadecuado de los recursos públicos federales, estatales y municipales concertados en el Convenio de Desarrollo Social.

Convenios celebrados entre el gobierno del estado y los municipios

En materia fiscal, el gobernador del estado puede celebrar convenios fiscales con los municipios del estado que lo soliciten. Esto, en base al decreto de la Legislatura local por el cual el ejecutivo estatal queda autorizado para celebrar esos convenios fiscales, publicado en el Periódico Oficial del Estado el día 29 de diciembre de 1983. Estos convenios deberán observar lo previsto en la Ley de Coordinación Fiscal Estatal-Intermunicipal del Estado de Querétaro. Esta Ley fue publicada en el Periódico Oficial número 44, del día 30 de octubre de 1980 y su objetivo es coordinar el Sistema Fiscal del Estado con el de los municipios, respecto a la participación que les corresponda a cada uno de éstos, de los ingresos que por participaciones federales obtenga el estado.

PROCESOS DESCENTRALIZADORES RELEVANTES

Gobierno federal-estado

Educación

El día 18 de mayo de 1992 se publicó en el Diario Oficial de la Federación, el Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica, el cual fue firmado por el gobierno federal, los gobiernos de cada una de las entidades federativas de nuestra República y el Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación.

En dicho acuerdo, se propone transformar el sistema de educación básica -preescolar, primaria y secundaria-, con el propósito de asegurar a la niñez y a la juventud mexicana una "...educación que los forme como ciudadanos de una comunidad democrática, que les proporcione

conocimientos y capacidad para elevar la productividad nacional, que ensanche las oportunidades de movilidad social y promoción económica de los individuos, y que, en general, eleve los niveles de calidad de los educandos y de la sociedad en su conjunto”.

El acuerdo contempla tres líneas principales de estrategia para que la educación tenga una cobertura suficiente y con calidad. Estas líneas son:

La reorganización del sistema educativo

Considerando que la prestación de servicios educativos es una actividad de la función educativa en la que existe concurrencia de la federación, los estados y los municipios, se dispone que la federación puede celebrar con los estados y los municipios convenios para coordinar o unificar dichos servicios.

Con base en esto, el gobierno federal y los gobiernos estatales, entre ellos el de Querétaro, celebraron convenios para concretar sus respectivas responsabilidades en la conducción y operación del sistema de educación básica y de educación normal, con lo cual los gobiernos estatales se harán cargo de la dirección de los establecimientos educativos, con los que la Secretaría de Educación Pública venía prestando los servicios de educación preescolar, primaria, secundaria y para formación de maestros, incluyendo la educación normal, indígena y la especial.

Como consecuencia de ello, el gobierno federal traspasa a los respectivos gobiernos estatales, los establecimientos escolares, con los elementos de tipo técnico y administrativo, los derechos y obligaciones, los bienes muebles e inmuebles, y los recursos financieros utilizados en la prestación de los servicios educativos señalados.

La reformulación de contenidos y materiales educativos

Con el objeto de garantizar una mayor calidad en la educación básica, se llevará a cabo una reforma integral de los contenidos y materiales educativos, lo cual se traducirá en la renovación de programas de estudio y libros de texto.

La revaloración social de la función magisterial

Buscando impulsar la calidad de la educación, se le da a la función educativa un sustento social, caracterizado por la participación de todos los actores que intervengan en los procesos educativos: los maestros, los alumnos, los padres de familia y las autoridades de los tres ámbitos de gobierno en nuestro país.

En base a lo anterior, en el estado de Querétaro se crea un organismo descentralizado que asuma ese Sistema de Educación Básica.

El día 7 de junio de 1992, se publica en el Periódico Oficial del estado de Querétaro, el decreto por el que se crea el organismo descentralizado Unidad de Servicios para la Educación

Básica en el Estado de Querétaro (USEBEQ). Dicha Unidad tiene por objeto "...la aplicación, administración y coordinación operativa del Sistema de Educación Básica a cargo de la Secretaría de Educación del Estado". Entre sus atribuciones se encuentran:

- Administrar, coordinar, controlar y operar los planteles y establecimientos públicos educativos en lo que respecta a la organización, recursos materiales, humanos y financieros y los sistemas de información.
- Prestar los servicios y realizar las actividades necesarias para asegurar que los programas educativos respondan a las normas y políticas de la Secretaría de Educación Pública y de la Secretaría de Educación del estado.
- Recabar, registrar y organizar la información pertinente del Sistema de Educación Básica y proporcionarla a la Secretaría de Educación del estado.
- Difundir y aplicar políticas y procedimientos administrativos emanados de la Secretaría de Educación del estado.
- Atender las solicitudes y demandas de sus trabajadores y de su representación sindical, en aspectos salariales, de prestaciones y condiciones laborales.
- Detectar y atender en coordinación con el Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación, las necesidades de actualización, capacitación y desarrollo de los trabajadores de la educación.
- Servir de enlace entre los maestros, alumnos o padres de familia y la Secretaría de Educación del estado, para presentar propuestas sobre las necesidades básicas de aprendizaje locales o regionales.

La Unidad de Servicios para la Educación Básica. En el Estado de Querétaro, está conformada por los siguientes órganos:

Junta de Gobierno, que es el máximo órgano de autoridad y lo integran:

- Un presidente, mismo que será el gobernador constitucional del estado;
- Un vicepresidente, mismo que será el secretario de educación del estado
- tres vocales, mismos que serán el Secretario de gobierno, el secretario de planeación y Finanzas y el oficial mayor del estado.
- Un secretario, mismo que será el coordinador general del organismo.

Entre las facultades de la junta de gobierno, se encuentran: Fijar las políticas generales y aprobar los programas del organismo, aprobar y vigilar la aplicación del presupuesto anual de ingresos y egresos del organismo, expedir el reglamento interior y aprobar la organización administrativa del organismo, nombrar y remover a los servidores públicos de los dos niveles jerárquicos inmediatos inferiores al del coordinador general.

Comité Estatal para la Educación Básica. Es un órgano de consulta y su función es participar en el apoyo al mejoramiento de la Educación Básica, proporcionando información y criterios a la junta de gobierno, para ser considerados en la toma de decisiones. Lo integran:

- Un representante designado por la Secretaría de Educación Pública, quien será el enlace y el coordinador de esta dependencia en el estado.

- Un representante designado por los ayuntamientos.
- Dos representantes de los maestros, designados por los Consejos Municipales de Educación.
- Dos maestros designados por el Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación, a través de su representación en el estado.
- Dos representantes de los alumnos, uno de primaria y el otro de secundaria, designados por Los Consejos Municipales de Educación.
- Un representante de la Asociación de Padres de Familia de las escuelas oficiales y un Representante de la Asociación de Padres de Familia de las escuelas particulares.
- Un representante de la Federación Estatal de Escuelas Particulares.
- Un representante del sector productivo, a invitación del gobernador.
- Un representante del sector social, a invitación del gobernador.

Coordinador General. Es el órgano ejecutivo, y será designado y removido por el gobernador del estado.

Sus facultades y obligaciones son: representar legalmente al organismo, administrarlo, rendir un informe bimestral a la Junta de Gobierno, aplicar el reglamento Interior del organismo, dar cumplimiento a los acuerdos que emita la Junta de Gobierno, entre otros.

Comisario. Es el órgano de vigilancia del organismo, y se integra por un comisario propietario, que será el Secretario de la Contraloría, y un suplente, quien será designado por el titular.

El patrimonio del organismo se constituye por los planteles, establecimientos, instalaciones, edificios, mobiliario y equipo, bienes muebles e inmuebles en general, transferencias, aportaciones y demás bienes, derechos, recursos y activos que le destinen o asignen el gobierno federal, el gobierno estatal y las demás entidades e instituciones públicas o privadas, los créditos que obtengan en coordinación con la Secretaría de Finanzas y las demás autoridades competentes, así como los demás bienes, derechos, activos y productos o beneficios que el propio organismo adquiera.

Desarrollo Social

El convenio en materia de desarrollo social fue firmado por el ejecutivo federal y el ejecutivo del estado de Querétaro, el día 5 de febrero de 1996, y constituyó la única vía de coordinación entre ambos gobiernos, en materia de desarrollo social y regional durante ese año. El objeto del convenio es coordinar la ejecución de acciones y la aplicación de recursos para llevar a cabo la política para la superación de la pobreza en el estado de Querétaro, así como impulsar el desarrollo social y regional. Lo anterior con el fin de lograr la igualdad de oportunidades, elevar los niveles de bienestar y la calidad de vida de la población, y de manera prioritaria disminuir la pobreza, fortalecer la participación social en las acciones de gobierno y darle un mayor dinamismo al sistema federal, mediante la descentralización de programas de desarrollo social financiados con recursos presupuestales del ramo 0026 "Superación de la Pobreza".

El ejecutivo federal, por conducto de la Secretaría de Desarrollo Social, llevó a cabo la descentralización de programas y recursos del Fondo de Desarrollo Social Municipal previsto

en el ramo 0026 del presupuesto de egresos de la federación, en favor del estado, y por conducto de este, a los municipios.

El destino del fondo fue: suministro de agua potable, alcantarillado y drenaje, electrificación de colonias marginadas urbanas y comunidades rurales, urbanización de colonias populares, construcción y conservación de infraestructura educativa básica, infraestructura de salud, caminos rurales y apoyos para mejorar la vivienda, instalaciones deportivas, alimentación y nutrición, apoyo al cultivo de áreas agrícolas de alta siniestralidad y/o baja productividad y acciones de apoyo al mejoramiento de la capacidad técnica-administrativa de los municipios, entre otros.

En el convenio se estipulaba que las acciones y recursos del Fondo de Desarrollo Social Municipal, se complementaría con el Fondo de Prioridades Estatales y el Fondo para la Promoción del Empleo y la Educación, para lograr los objetivos de la Política para la superación de la pobreza.

El monto de los fondos quedaba integrado con los recursos federales que del ramo 0026 "Superación de la Pobreza" correspondían al estado, los cuales representaban un 95 por ciento del monto total de financiamiento requerido para los programas previstos en el convenio. El 5 por ciento restante, fue aportado por el estado.

En cuanto a la ejecución de los programas del ramo 0026, el ejecutivo federal se comprometió a transferir a su similar del estado, recursos presupuestales correspondientes al Fondo de Desarrollo Social Municipal, por \$ 196,294,067.00, los que serían complementados con aportaciones estatales por \$ 10,331,266.00.

En el convenio también se estipulaba que las Secretarías de Desarrollo Social y de la Contraloría y Desarrollo Administrativo, así como el ejecutivo estatal, promoverían la consolidación del funcionamiento eficiente de los Consejos de Desarrollo Municipal, con el fin de que éstos fueran la instancia de programación, operación, control, seguimiento y evaluación del Fondo de Desarrollo Social Municipal, así como de los demás programas que se descentralicen a los municipios. Aquí, es importante señalar que el estado de Querétaro ha sido en los últimos años, un ejemplo nacional en lo que respecta al cumplimiento de las normas y leyes que ha dictado la federación, en cuanto al manejo de recursos derivados del ramo 0026: En los años 1989 y 1990 se ejerció el 90% de los recursos; en el año 1991, se ejerció el 97.8%; durante los años 1992, 1993 y 1994, fue el 98%. Ahora bien, de estos recursos, los ayuntamientos manejaron más del 55 por ciento del total de la inversión autorizada en la entidad, porcentaje superior al promedio nacional, el cual fue del 30%.

Salud

El día 20 de agosto de 1996, se firmó el Acuerdo de Coordinación para la Descentralización Integral de los Servicios de Salud en el Estado de Querétaro. El acuerdo fue firmado por el

ejecutivo federal, por conducto de la Secretaría de Salud, con la intervención de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, la Secretaría de la Contraloría y Desarrollo Administrativo, la Federación de Sindicatos de Trabajadores al Servicio del Estado, el Sindicato Nacional de Trabajadores de la Secretaría de Salud y el ejecutivo del estado.

El objeto del acuerdo es fijar las bases, compromisos y responsabilidades de las partes firmantes, para la organización y la descentralización de los servicios de salud en el estado de Querétaro, así como para la transferencia de los recursos humanos, materiales y financieros.

Según lo estipulado en el acuerdo, la Secretaría de Salud descentraliza a favor del gobierno estatal la operación de los servicios de salud en las siguientes materias:

Salubridad general

- Atención médica y asistencia social.
- Salud productiva y planificación familiar.
- Promoción de la salud.
- Medicina preventiva.
- Control sanitario de disposición de sangre humana.
- Vigilancia epidemiológica.

Regulación y control sanitario

- Bienes y servicios.
- Insumos para la salud.
- Salud ambiental.
- Control sanitario de la publicidad.

A partir de la elaboración del Programa Operativo Anual de 1998 el estado podrá distribuir los recursos que le asigne el gobierno federal.

Al gobierno estatal se transfieren las funciones en materia de adquisición, manejo, administración, baja y destino final de materiales, suministros, bienes muebles e inmuebles, prestación de servicios generales, mantenimiento y construcción de obra pública que se determinen.

Como una consecuencia del acuerdo, se crea en el estado la Secretaría de Salud, como la dependencia responsable de la política en la materia y de coordinar el Sistema de Salud, de acuerdo a los criterios y competencias concurrentes entre la federación y el estado de Querétaro.

Asimismo, en el acuerdo en cuestión, el gobierno del estado se compromete a crear un organismo descentralizado que ejerza las funciones transferidas. Este organismo, cuyo decreto

de creación aparece en el Periódico Oficial *La Sombra de Arteaga*, del día 28 de noviembre de 1996, se denomina “Servicios de Salud del Estado de Querétaro (SESEQ)”, con personalidad jurídica y patrimonio propio. El objeto de este organismo es prestar los servicios de salud a la población abierta en el estado, en cumplimiento de lo dispuesto en la Ley de Salud del Estado de Querétaro, la Ley General de Salud y el Acuerdo de Coordinación para la Descentralización Integra de los Servicios de Salud en el Estado de Querétaro”.

Entre otras, las funciones del SESEQ son: administrar y operar en el estado los servicios de salud a la población abierta en materia de salubridad general y de regulación y control sanitario, proponer y fortalecer la participación de la comunidad en los servicios de salud y realizar las acciones necesarias para mejorar la calidad en la prestación de los servicios de salud.

La Junta de Gobierno, del SESEQ se integró por:

- Un presidente, mismo que será el gobernador.
- Los titulares de las Secretarías de Gobierno, Planeación y Finanzas, Educación, Salud y Oficialía Mayor.
- Un coordinador del Consejo de Concertación Ciudadana en materia de salud en el estado.
- Un representante de los trabajadores, acreditado por su sindicato.
- Un representante de la Secretaría Federal de Salud.
- Un coordinador general, quien será designado por el ejecutivo estatal.

En cuanto al recurso humano, se elaboró el siguiente Programa de Incorporación Gradual, que iniciará a partir de 1997:

**PROGRAMA DE INCORPORACION GRADUAL DEL PERSONAL DEL
AREA DE SALUD**

AÑO	% DEL TOTAL DE RECURSOS A INCORPORAR	RAMA MEDICA	RAMA ADMVA	TOTAL
1997	35.0	107	223	330
1998	25.0	77	160	237
1999	20.0	61	127	188
2000	20.0	61	127	188
TOTAL	100.0	306	637	943

La Secretaría Federal de Salud transferirá los recursos asignados al pago de servicios personales a los trabajadores federales, que pasarán a ser estatales. Por su parte, el gobierno federal homologará los salarios de los trabajadores estatales del área de salud que se integren al SESEQ, con los federales, cubriendo las diferencias existentes.

Campo

El día 5 de febrero de 1996, se firma por el ejecutivo federal, a través de la Secretaría de Agricultura, Ganadería y Desarrollo Rural, y el ejecutivo del estado el convenio para la realización de acciones en torno al programa "Alianza para el Campo".

Los objetivos del convenio son: aumentar progresivamente el ingreso de los productores, incrementar la producción agropecuaria a una tasa superior a la del crecimiento demográfico, producir suficientes alimentos básicos para la población y fomentar las exportaciones de productos del campo.

Las partes firmantes del convenio, se comprometieron a coordinar acciones para instrumentar programas contenidos en la "Alianza para el Campo" y las demás que contribuyan al desarrollo agropecuario del estado.

La coordinación de acciones se llevará a cabo para ejecutar los siguientes programas:

- PROCAMPO.
- Produce-capitaliza: Ferti-irrigación, Mecanización, Establecimiento de praderas y Equipamiento rural.
- Impulso a la producción de café.
- Sanidad animal.
- Sanidad vegetal.
- Capacitación y extensionismo.
- Transferencia de tecnología.
- Sistema de información agropecuaria.

Para dar cumplimiento al convenio, se previó una inversión inicial de \$ 22,818,667.00, con la siguiente estructura financiera: La Secretaría de Agricultura, Ganadería y Desarrollo Rural aporta \$ 15,113,000.00 y el gobierno del estado \$ 7,705,667.00.

También, se creó un Consejo Estatal Agropecuario, el cual es presidido por el gobernador del estado y por un representante de la Secretaría de Agricultura, Ganadería y Desarrollo Rural, quien será el secretario técnico del consejo.

CAPITULO VI

EXPERIENCIAS DE MODERNIZACION ADMINISTRATIVA

En el estado de Querétaro, los programas de modernización administrativa han sido enfocados principalmente a las áreas de simplificación y desregulación administrativa, tanto del sector central, como del sector paraestatal de la administración pública.

En la presente administración, y concretamente el día 4 de noviembre de 1993, se publica en el Periódico Oficial *La Sombra de Arteaga*, el “Acuerdo mediante el cual se establece el Programa de Simplificación Administrativa”, el cual tiene aplicación en las dependencias y entidades de la administración pública estatal.

Entre los objetivos del programa, se establecen “...reducir, agilizar y dar transparencia a los trámites y procedimientos que se llevan a cabo ante las distintas dependencias públicas estatales, con el objeto de servir mejor a los ciudadanos e impulsar el desarrollo económico y social del Estado de Querétaro”.

A través del Programa de Simplificación Administrativa, se constituye el Comité Estatal de Simplificación Administrativa, el cual es creado como órgano de carácter colegiado, cuyo propósito es fijar los criterios generales para que las dependencias y entidades de la administración pública estatal se integren, administrativamente, al Programa de Simplificación Administrativa.

El comité se integra de la siguiente manera:

- Un presidente, como tal fungirá el secretario de la Contraloría;
- Un secretario ejecutivo, que será el oficial mayor;
- Vocales, que serán los titulares de las dependencias y entidades que integran la administración pública estatal.
- Un vocal honorario, siendo éste el director general de Simplificación Administrativa de la Secretaría de la Contraloría General de la Federación.

En apego al artículo octavo del acuerdo que establece el Programa de Simplificación Administrativa, el Programa Anual de Simplificación Administrativa será presentado al ejecutivo estatal por el Presidente del Comité Estatal de Simplificación Administrativa, en el entendido que una vez aprobado dicho programa, se informará a las dependencias y entidades cuyas funciones y atribuciones se relacionen con el contenido del mismo. Los programas de simplificación administrativa que se han llevado a cabo, son los siguientes:

Programa de Simplificación Administrativa 1993

En cuanto a las dependencias involucradas y sus compromisos con el Programa de Simplificación Administrativa, considerando el impacto social, son las siguientes:

PROGRAMA DE SIMPLIFICACION ADMINISTRATIVA 1993

DEPENDENCIA	COMPROMISO DE SIMPLIFICACION	OBSERVACIONES
SECRETARIA DE LA CONTRALORIA	<ul style="list-style-type: none"> • Orientar al público en general en relación a la gestión gubernamental. Recibir y dar solución a quejas, denuncias y sugerencias de la ciudadanía. • Recibir y dar solución a quejas, denuncias y sugerencias de la ciudadanía. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se busca dar transparencia y honestidad en la gestión gubernamental, así como fortalecer los vínculos entre la sociedad y el gobierno.
DIRECCION GENERAL DE SEGURIDAD PUBLICA Y TRANSITO	<ul style="list-style-type: none"> • Brindar gestoría gratuita a la ciudadanía 	
SISTEMA ESTATAL DE COMUNICACION CULTURAL Y EDUCATIVA	<ul style="list-style-type: none"> • Rescatar y revitalizar el arte y la cultura en el estado, promoviendo programas culturales y administrativos 	<ul style="list-style-type: none"> • Fomentar en la población, de acuerdo a sus características la cultura y la educación.
COORDINACION ESTATAL DE DESARROLLO MUNICIPAL	<ul style="list-style-type: none"> • Sistematizar los cursos de capacitación al público en general, que lo orienten y apoyen en los trámites que lleva a cabo ante diferentes dependencias e instituciones. • Sistematizar y operar un programa de puertas abiertas al ciudadano en el cual se le brinde asesoría en materia jurídica, técnica y administrativa. 	

FUENTE: Secretaría de la Contraloría del Estado de Querétaro.

Programa de Simplificación Administrativa 1994

Para el año de 1994, el Programa de Simplificación Administrativa en el estado, contemplaba los objetivos sociales incluidos en el siguiente cuadro:

PROGRAMA DE SIMPLIFICACION ADMINISTRATIVA 1994

DEPENDENCIA U ORGANISMO	OBJETIVOS
SECRETARIA DEL TRABAJO	<ul style="list-style-type: none"> • Modernizar la administración de la justicia laboral. • Proporcionar orientación laboral a la ciudadanía.
SECRETARIA DE GOBIERNO	<ul style="list-style-type: none"> • Difundir adecuada y oportunamente los servicios que ofrece la Dirección General de Seguridad Pública y Tránsito.
SECRETARIA DE PLANEACION Y FINANZAS	<ul style="list-style-type: none"> • Regularizar la titulación de predios urbanos y semiurbanos en el estado. El número de predios a regularizar es de 15,200.
PROCURADURIA GENERAL DE JUSTICIA	<ul style="list-style-type: none"> • Agilizar las actividades de LOCATEL. • Implementación del programa "Atención a la víctima" con el fin de localizar oportunamente a los causahabientes o beneficiarios dentro del procedimiento penal o familiar.
COMISION ESTATAL DE AGUAS	<ul style="list-style-type: none"> • Reducir el tiempo de trámite de contratación del servicio de agua potable a un máximo de 60 minutos. • Elevar el suministro de agua potable a 10 horas en 14 zonas críticas de la ciudad de Querétaro, beneficiando a 35,771 habitantes. Instalar las tomas domiciliarias en un lapso de 24 horas inmediatas a la contratación del servicio.

FUENTE: Secretaria de la Contraloría del Estado de Querétaro.

Programa Emergente de Simplificación Administrativa para el año 1995

El Programa Emergente de Simplificación Administrativa se enmarca en el Acuerdo de Unidad para Superar la Emergencia Económica, firmado por el ejecutivo federal y representantes del Sector Productivo Nacional, y ratificado en el Estado de Querétaro por el ejecutivo y los representantes de los sectores productivos.

Las dependencias y organismos de la administración pública del estado presentaron sus compromisos de simplificación, los cuales están encaminados a generar empleos, a ejecutar acciones concretas de simplificación de trámites y servicios y a mejorar la atención al público. En el siguiente cuadro, encontramos los compromisos adquiridos por las dependencias y organismos.

PROGRAMA EMERGENTE DE SIMPLIFICACION ADMINISTRATIVA 1995

DEPENDENCIA U ORGANISMO	COMPROMISOS
SECRETARIA DE GOBIERNO	<ul style="list-style-type: none"> • Instalación y operación de los teléfonos públicos para los ciudadanos usuarios. • Establecer coordinación con las dependencias federales, estatales y municipales para dar solución a los planteamientos presentados por los dirigentes de organizaciones sociales que acudan a inconformarse de la actuación y/o incumplimiento de las autoridades en cualesquiera de sus niveles.
COMISION ESTATAL DE AGUAS	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer un sistema de información a usuarios, vía telefónica. • Eficientar el sistema de distribución del agua.
COORDINACION ESTATAL DE SALUD	<ul style="list-style-type: none"> • Creación del Consejo Consultivo Estatal de Salud, como organismo de evaluación y desarrollo de acciones en favor de la salud, con el fin de motivar la óptima utilización de los recursos existentes.

FUENTE: Secretaría de la Contraloría del Estado de Querétaro.

Programa de Desregulación y Modernización Administrativa 1996

En este programa, el cual ha sido el último en aplicarse en la administración pública del estado de Querétaro, se encuentran involucradas diversas dependencias y organismos, con sus respectivos compromisos, como lo vemos en el siguiente cuadro. Incluimos los compromisos más importantes en cuanto al impacto social.

PROGRAMA DE DESREGULACION Y MODERNIZACION ADMINISTRATIVA 1996

DEPENDENCIA U ORGANISMO	COMPROMISOS
SECRETARIA DE GOBIERNO	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer mecanismos de coordinación con dependencias federales, estatales y municipales con el fin de atender, analizar y dar una correcta y rápida respuesta a los planteamientos y demandas hechas por organizaciones políticas y sociales, en el estado.
SECRETARIA DEL TRABAJO	<ul style="list-style-type: none"> • Reducir el tiempo de respuesta ante la solicitud de cursos de capacitación y proporcionar asesoría por parte del Servicio Estatal de Empleo para el llenado de formatos de instructor.
SECRETARIA DE DESARROLLO ECONOMICO	<ul style="list-style-type: none"> • Promoción de inversiones, con el fin de crear fuentes de empleo. • Creación del Sistema de Comercio Exterior de Querétaro (COMEXQRO).
SECRETARIA DE DESARROLLO AGROPECUARIO	<ul style="list-style-type: none"> • Implementación del Programa de Empleo Rural.
UNIDAD ESTATAL DE PROTECCION CIVIL	<ul style="list-style-type: none"> • Preparar acciones para en caso de presentarse situaciones de emergencia, auxiliar a la población. Realizar simulacros. Impulsar la capacitación, con el fin de crear una cultura de protección civil, en el estado.
DIRECCION GENERAL DE SEGURIDAD PUBLICA Y TRANSITO	<ul style="list-style-type: none"> • Información al público sobre la materia de gestoría gratuita.

FUENTE: Secretaría de la Contraloría del Estado de Querétaro.

Con los resultados que se han obtenido con la aplicación del Programa se ha logrado beneficiar a la población queretana en diversos aspectos, entre los cuales destacan los siguientes:

- Reducción de tiempos de atención y respuesta a sus demandas y peticiones.
- Mejoras en los canales de comunicación, practicándose la política de “puertas abiertas”.
- Prevención de inconformidades y alteración del orden público, manteniéndose el estado de derecho y la paz social en la entidad.
- Se realizaron 6, 115 trámites en el módulo de gestión gratuita de la Dirección General de Seguridad Pública y Tránsito.
- En el área laboral, se mejoró la calidad de servicio con la concertación de cursos.
- En cuanto a inversiones en áreas productivas en la entidad, ésta mejoró su captación al ofrecer información oportuna y veraz a los prospectos.
- En lo referente a protección civil, se enviaron a los 18 municipios del estado, técnicos especializados, quienes tienen la función de aportar propuestas viables para atender de manera inmediata las eventualidades que se pudieran presentar. En este rubro de protección civil, también se incrementó el número de inspecciones, realizandolas, en los sitios de alto riesgo de contingencia los siete días de la semana. Además, se incrementó el número de simulacros que se realizan y se encuentra en proceso de elaboración un Atlas Estatal de Riesgos.
- Con el Programa de Empleo Rural, se han entregado despensas y estímulos para la ejecución de los trabajos en favor de la comunidad.

Proceso de Mejora Continua

En el inicio del año 1993, el gobernador del estado, licenciado Enrique Burgos García, comprometido con el mejoramiento de los servicios y tareas que lleva a cabo la administración pública estatal, implementa en el gobierno del estado el “Proceso de Mejora Continua”.

Dicho proceso tiene su base principal en la misión de gobierno que presentó el ejecutivo estatal al Congreso del estado. Dicha misión es la siguiente:

“Coordinar, organizar y promover a la sociedad, buscando su desarrollo integral; pretendemos formar un grupo de trabajo eficaz, imbuido de un espíritu de servicio y de un profundo respeto por aquellos a quienes sirve”.

Fueron siete los objetivos planteados para el Proceso de Mejora Continua:

- Implantar una estrategia de administración pública que promueva, unifique y oriente todos los esfuerzos del gobierno hacia el desarrollo y bienestar integral de la sociedad, a través de un servicio eficaz, eficiente, justo, honesto y expedito.
- Coadyuvar al logro de una gestión pública que garantice la continuidad del sistema político.
- Establecer una estructura que garantice la administración y permanencia del sistema de mejora continua.

- Fortalecer la cultura de la administración pública, a través de un proceso educativo que revalore la función y dignidad del servidor público y favorezca un incremento constante en la calidad de los servicios.
- Establecer los sistemas de medición del cumplimiento de requisitos de calidad en el servicio.
- Implantar procesos de análisis y prevención de problemas.
- Diseñar y establecer los sistemas de seguimiento, comunicación y reconocimiento a los resultados de la calidad en el servicio.

Las primeras actividades que se desprendieron del Proceso de Mejora Continua fueron las siguientes:

- Realización de seminarios de iniciación, dirigido a los secretarios, directores, jefes de departamento, jefes de area y supervisores.
- Se integraron un Comité Directivo del Proceso y catorce comités coordinados, uno en cada secretaría.
- Se llevaron a cabo seminarios sobre los conceptos básicos y las herramientas de calidad, dirigidos a los coordinadores de los comités y a los líderes de los 76 equipos de mejora que se formaron.

Bibliografía

Anuario Económico del Estado de Querétaro para los años 1992 1993, 1994, 1995 y 1996, Querétaro, Secretaría de Desarrollo Económico.

Breviario Demográfico 1992 del Estado de Querétaro, Querétaro, Consejo Estatal de Población.

Código Fiscal del Estado de Querétaro, Querétaro, Gobierno del Estado de Querétaro.

Constitución Política del Estado de Querétaro, Querétaro, Gobierno del Estado de Querétaro.

Conteo de Población y Vivienda 1995, México, INEGI, 1996.

Ley de Administración de Recursos Materiales, Querétaro, Gobierno del Estado de Querétaro.

Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de Querétaro, Querétaro. Gobierno del Estado de Querétaro.

Ley de Planeación del Estado de Querétaro, Querétaro, Gobierno del Estado de Querétaro.

Ley de Hacienda del Estado de Querétaro, Querétaro, Gobierno del Estado de Querétaro.

Ley de Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público del Estado de Querétaro, Querétaro, Gobierno del Estado de Querétaro.

Ley de Responsabilidades de los Servidores Públicos del Estado de Querétaro, Querétaro, Gobierno del Estado de Querétaro.

Ley de Coordinación Fiscal Estatal Intermunicipal del Estado de Querétaro, Querétaro, Gobierno del Estado de Querétaro.

Reglamento Interno de Oficialía Mayor, Querétaro, Gobierno del Estado de Querétaro.