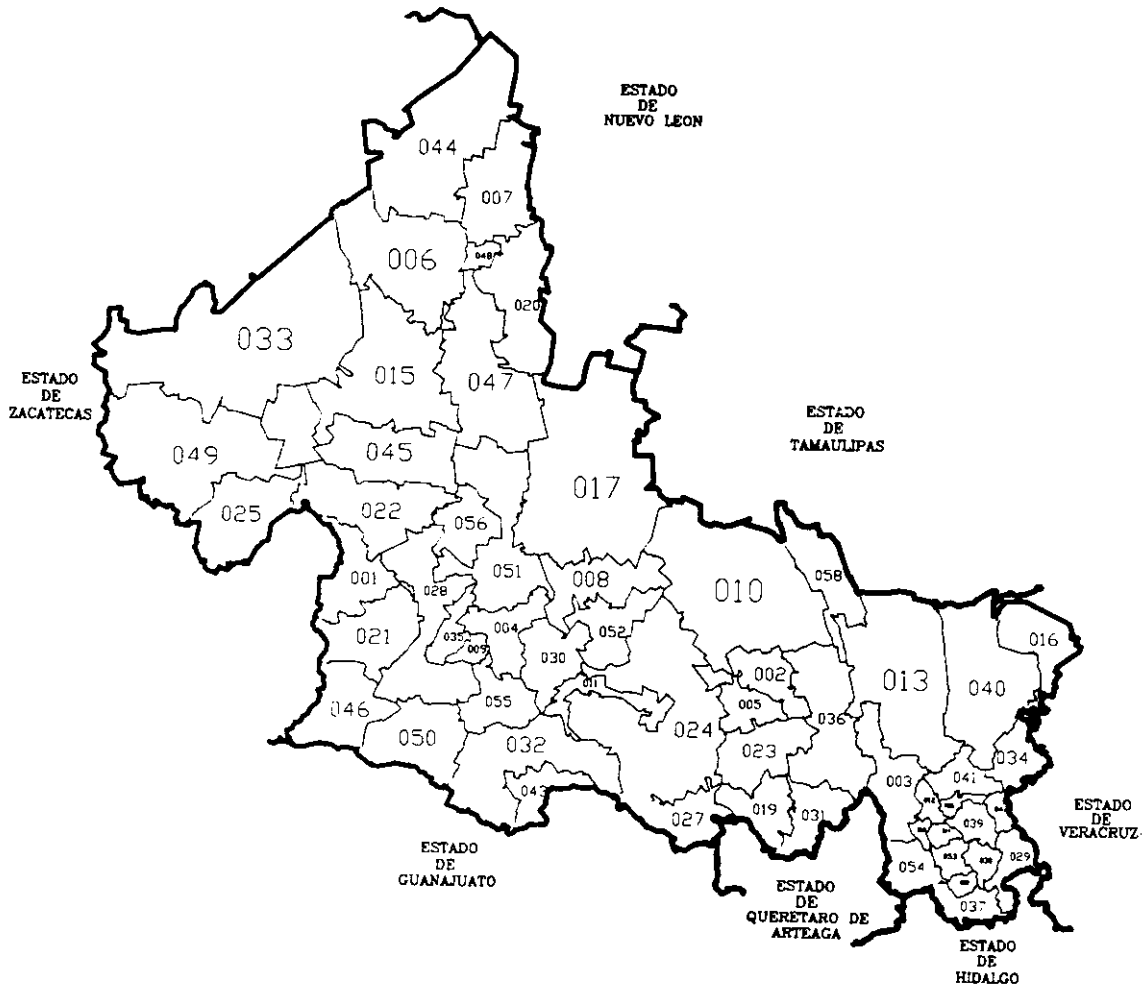




# San Luis Potosí

---

<b>Preliminar</b>	<b>133</b>
<b>Características socioeconómicas</b>	<b>135</b>
<b>Organización de la administración pública</b>	<b>151</b>
<b>Sistemas administrativos para la gestión pública</b>	<b>165</b>
<b>Profesionalización de los servidores públicos</b>	<b>179</b>
<b>Relaciones intergubernamentales</b>	<b>185</b>
<b>Experiencias de modernización administrativa</b>	<b>193</b>



## Preliminar

*Conocer los procesos y las características de la administración pública estatal es una de las preocupaciones crecientes de los estudiosos y servidores de la administración pública. Es por ello que un trabajo de investigación como el presente es valorado muy positivamente. Este estudio inició gracias al interés del Instituto Nacional de Administración Pública por contar con un documento correspondiente a las administraciones públicas de las entidades federativas, hasta ahora poco estudiadas; por ello, en una reunión nacional de institutos de administración pública se propuso llevar a cabo una investigación sobre las propias administraciones públicas estatales. Todos los institutos avalaron la propuesta y se sumaron a un proyecto que significó reuniones, trabajo, redacción, discusión, etc., pero cuyos frutos dan cuenta de los esfuerzos realizados.*

*El Instituto de Administración Pública del Estado de San Luis Potosí puso gran entusiasmo y dedicación al estudio y ello facilitó contar con un documento que permite conocer los principales aspectos de la administración pública del estado potosino. Debe señalarse de que gran parte de lo presentado se refiere al tiempo y a la administración del Lic. Horacio Sánchez Unzueta, gobernador constitucional en el periodo 1993 - 1994, quién avaló la investigación y dio las mayores facilidades para su terminación.*

*A lo largo del estudio realizado se hizo evidente la dificultad de analizar y resumir gran parte de los procesos y situaciones que guarda la administración pública estatal, la presentación del resultado final de esta labor correspondió al Dr. Misael Hernández. Estimamos que este documento permite un conocimiento muy claro, aunque de manera general, de la administración pública del estado de San Luis Potosí, pero nuestro instituto adquiere el compromiso de seguir profundizando y difundiendo trabajos respecto a todos los puntos y desarrollos del gobierno y la gestión estatal.*

*El documento es esencialmente descriptivo, aunque en algunos puntos refiere análisis e interpretaciones necesarias para la comprensión del fenómeno administrativo público potosino. Inicia estableciendo el contexto socioeconómico del estado, donde se recupera una visión del proceso de industrialización del estado, dando cuenta de su proceso, en algunos casos compartido, desde la transferencia de capitales del sector primario y comercial al sector industrial, pero con un amplio componente local, hasta la aparición de grandes componentes de inversión externa. De ahí se pasa a describir características poblacionales, pero resaltando los niveles de satisfacción de las necesidades básicas. Una parte importante de este apartado se refiere a la identificación de las demandas sociales por región.*

*En el segundo capítulo se describe la forma organizativa de la administración estatal y los mecanismos de coordinación, así como las modalidades de participación social en la gestión pública. Se resalta en esta parte el sistema creado para la participación social por parte de esta administración, denominado «Participando podemos ser mejores».*

*Posteriormente se describen los principales sistemas administrativos para la gestión pública centrándose en el proceso de planeación, programación, presupuestación. Además se resalta un modelo de control diseñado especialmente para el seguimiento y evaluación de la gestión pública.*

*En el capítulo IV se describe el régimen jurídico del personal y de manera somera se establecen algunos elementos que tipifican los perfiles de personal del gobierno del estado. En el siguiente capítulo se señalan algunos mecanismos de coordinación y se hace una relatoría de lo que han sido hasta ahora los procesos de descentralización.*

*Finalmente se describe lo que ha sido el programa de modernización administrativa, mismo que aún esta operando y que espera logros amplios para beneficios de la población potosina. Se expone una experiencia de la modernización administrativa: la del registro civil.*

*Debe señalarse que este trabajo fue resultado de muchas contribuciones y esfuerzos, pues las distintas dependencias y entidades públicas del estado ofrecieron la información disponible, facilitando el acopio de información. Para ordenar y dar coherencia al cumulo de datos y hechos disponibles fue necesario constituir un equipo de trabajo por parte del IAP de San Luis Potosí, el cual estuvo fuertemente apoyado por el gobierno del estado y la Coordinación General de Contraloría del Estado de San Luis Potosí, a quienes agradecemos su apoyo.*

*El equipo de trabajo de investigación y análisis lo formaron la Lic. Olga Lidia Contreras, el Lic. Hugo González González, el Dr. Misael Hernández y el Dr. José Mejía además de personal de servicio social, el cual fue coordinado por el Dr. Misael Hernández, bajo la supervisión del Dr. José Mejía.*

*Esperamos que el presente documento contribuya al conocimiento de la administración pública estatal e invite a seguir estudiando y realizando investigaciones tanto generales como amplias y profundas de un fenómeno que requiere ser ampliamente estudiado.*

Instituto de Administración Pública de San Luis Potosí

# CAPITULO I

---

## CARACTERISTICAS SOCIOECONOMICAS

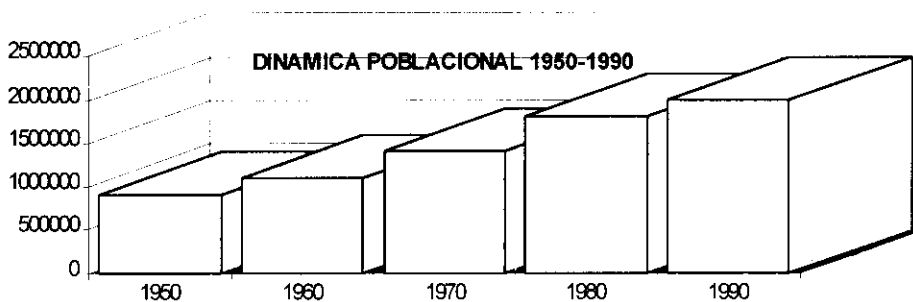
## ESTRUCTURA Y DINÁMICA POBLACIONAL

El estado de San Luis Potosí inició la década de los noventas con poco más de 2 millones de habitantes, 1,015,872 mujeres y 987,315 hombres. La estructura poblacional, por quinquenio de edades, es muy similar a la observada a nivel nacional. La mayor proporción de población se concentra en el rango de 1 a 29 años de edad. Así, la estructura demográfica establece una pirámide tradicional donde la base es muy amplia y a medida que ascendemos a rangos superiores de edad se va reduciendo notablemente.

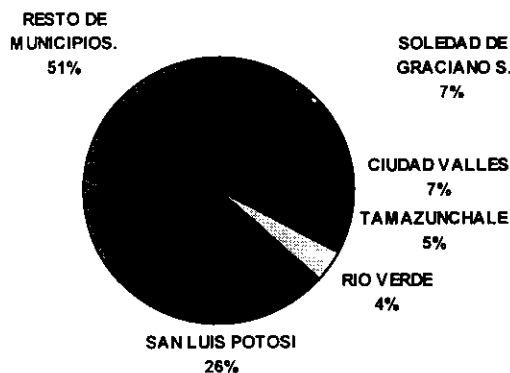
En las últimas cuatro décadas, de 1950 a la fecha, se ha mantenido una tasa de crecimiento intercensal de casi 2 %. Entre 1950 y 1960 la población creció en 2.04 % y entre 1980 y 1990 se experimentó un crecimiento de 1.85 %. Así, la densidad demográfica en el estado ha ido aumentando paulatina pero significativamente. Considerando 62,848 km<sup>2</sup>, en 1950 había 14 potosinos por km<sup>2</sup> y en 1980 eran 27, para plantearse como de 35 habitantes por km<sup>2</sup> en 1990.

Es importante señalar que este crecimiento no se observa de manera homogénea en todos los municipios ni las regiones del estado. La capital del estado, del mismo nombre, San Luis Potosí, concentra el 26.2 % de la población total y el municipio de Soledad de Graciano Sánchez (conurbado con la capital del estado) el 6.6 %; siguen en importancia los municipios de Ciudad Valles, Tamazunchale y Río Verde. De esta forma, sólo 5 municipios concentran casi el 49 % de la población total del estado y los restantes 53 municipios absorben el 51 %.

### CRECIMIENTO DEMOGRAFICO DE 1950 A 1990



## DISTRIBUCION DE LA POBLACION EN LOS MUNICIPIOS MAS IMPORTANTES



El estado tiene una extensión territorial de 62, 848 km<sup>2</sup> y una densidad poblacional de 34.78 habitantes por km<sup>2</sup>. La jurisdicción de Tamazunchale tiene una extensión territorial de 23,39.8 km<sup>2</sup>, lo que nos arroja una densidad de población de 129.75 habitantes por km<sup>2</sup>; siguiéndole de importancia la de San Luis Potosí con 10, 826.1 km<sup>2</sup> de extensión territorial lo que nos indica que hay 71 habitantes por km<sup>2</sup>, la de Soledad de Graciano Sánchez con 12,678.9 km<sup>2</sup> lo que se traduce en 26.05 habitantes por km<sup>2</sup>; la jurisdicción en Matehuala es la que menos densidad tiene, 10.36 habitantes por km<sup>2</sup>, sobre una superficie de 17,907.3 km<sup>2</sup>

De la población total del estado, el 9.3% habla alguna lengua indígena, el 86.4% de estos habitantes son bilingües y el resto no hablan español; de las 6 jurisdicciones sobresalen Tamazunchale y Ciudad Valles en población indígena que no hablan español o bien es bilingüe, predominando la lengua náhuatl y el huasteco, también llamado tenek, y el pame.

Del total de la población residen en las 6 jurisdicciones 185,469 habitantes, 8.4% que son inmigrantes y el mayor índice de inmigración se presenta en los municipios de San Luis Potosí y Soledad de Graciano Sánchez.

De 56 municipios, cinco de ellos (8.9%) se encuentran en muy alto grado de marginación, veintiocho (50%) se ubican en alto grado de marginación, trece (23.2%) están en medio grado de marginación y los diez (17.8%) restantes los encontramos con bajo grado de marginación. De las seis jurisdicciones, Tamazunchale tiene a sus diez municipios en un 100% de marginación.

## GRADO DE SATISFACCION DE NECESIDADES SOCIALES BASICAS

Considerando como necesidades básicas a la vivienda, el material de construcción de dicha vivienda y la disponibilidad de los servicios esenciales de agua potable, luz eléctrica y drenaje, la situación de la población del estado no es envidiable.

Del total de 379,336 vivienda existentes en 1990<sup>1/</sup>, sólo el 45.4 % tenía piso de concreto, el 29% de tierra y el 26 % de otros materiales. Respecto a los techos de la vivienda particulares, el 54 % era de concreto, el 21 % de lámina de asbesto o meta y el 15 % de pala. Otros materiales estaban presentes pero no fueron significativos.

En relación a los servicios básicos: agua potable, luz eléctrica y drenaje, la situación al 12 de marzo de 1990 era la siguiente: 67 % de la población disponía de agua potable y el 32 % carecía de ella. El 73 % tenía acceso a luz eléctrica comparado con el 27 % que no disponía de este servicio. Finalmente, el 49 % de la población tenía drenaje en sus viviendas y el 49% no.

Puede observarse que una gran proporción de la población tiene acceso directo o indirecto a estos servicios y esto se debe en gran parte al intenso esfuerzo de las últimas administraciones por dotar de servicios básicos a la población de la entidad. Un análisis por regiones de los servicios esenciales permite detectar que en aquellos municipios donde se concentra la mayor proporción de la población se regularizan rápidamente los servicios, no así en aquellos lugares donde, además de la reducida población, se presenta amplia dispersión geográfica de los habitantes.

## **PARTICIPACION DEL ESTADO EN LAS ACTIVIDADES PRODUCTIVAS**

### ***El proceso de industrialización de San Luis Potosí<sup>2</sup>***

La industria manufacturera en el estado de San Luis Potosí es claramente una de las actividades de mayor importancia económica, ya que genera un poco más del 24% del PIB estatal y emplea aproximadamente a un 18% de la población económicamente activa.

Se pueden observar tres períodos muy claros en la evolución industrial del estado:

- El primer período (1950-1965) se caracteriza por una paulatina transferencia de capitales del sector primario y comercial hacia el industrial, siendo el mayor componente de los mismos de origen local.
- En el segundo período (1966-1980) se observa la aparición de un importante componente de capital externo orientado a la inversión industrial, sin embargo, una infraestructura insuficiente no permite en ese período la consolidación del modelo industrial.
- En el tercer período (1981-1990's), el componente dominante de la inversión es externo a la región, el capital local parecería orientarse a actividades de servicios mostrando una gran cautela para inversiones de riesgo en coyuntura de crisis, esta situación también inhibe en este periodo la expansión industrial, la cual no llega a consolidarse como proyecto regional, mostrándose altamente desarticulada.

Es evidente que el modelo de desarrollo estatal ha sido producto de un permanente intento por seguir, siempre con rezago, las pautas de inicialización nacional. Todavía hoy muestra un atraso en comparación con tendencias nacionales y paradójicamente, aun cuando todavía el

<sup>1</sup> Tomado del *Anuario Estadístico del Estado de San Luis Potosí*, Edición. 1994 INEGI

<sup>2</sup> Esta sección está tomada de J. Antonio Alarcón y Antonio Guzmán N. *Punto de Partida, Un modelo para la competencia del estado de San Luis Potosí*, ITESM San Luis Potosí, 1996



modelo de desarrollo tiene una fuerte tendencia del sector primario, el modelo industrial puede considerarse obsoleto. Es decir, que sin haber logrado todavía una vocación industrial profunda que dinamice el desarrollo estatal, ya se tiene un riesgo en relación a una estructura industrial vulnerable a las nuevas condiciones de la competencia internacional.

### ***La evolución competitiva del estado de San Luis Potosí***

Por otra parte, es importante distinguir distintas etapas de desarrollo en los sectores de actividad económica y en los factores de desarrollo de acuerdo a su situación actual en el estado de San Luis Potosí. La primera etapa se está caracterizando como de condiciones previas al despegue y su rasgo distintivo más importante es la existencia de un mercadeo suficiente. En este caso se considera que las actividades productivas que surgen, aprovechan fundamentalmente la presencia de una demanda conveniente que les permite mantener su actividad. En San Luis Potosí el sector agropecuario es el que se ubica en esta etapa.

En la medida en que los sectores se van desarrollando y pasan de aprovechar exclusivamente la ventaja del mercado disponible, fortaleciendo su estructura productiva y realizando un mayor esfuerzo de comercialización por posicionarse adecuadamente en su mercado, se avanza a la siguiente fase competitiva, la de impulso inicial, caracterizada principalmente porque los sectores están estableciendo las bases para promover un mayor desarrollo futuro en sus actividades. En esta etapa se ubican al sector textil de fibras, los restaurantes, el sector mueblero, los maquinados, y el comercio de autoservicios.

La siguiente etapa en la evolución competitiva se caracteriza por consolidar la estructura de producción e incluso impulsar acciones hacia mercados externos, lo cual constituye el despegue hacia un desarrollo más amplio de las actividades económicas involucradas. En este caso se encuentran las actividades textiles de hilados y fibras blandas, el sector minero y en la industria de alimentos los lácteos y las bebidas. Se estima que, en este punto, las actividades productivas poseen una base adecuada para emprender un desarrollo más sostenido.

La etapa siguiente es la de consolidación. Se considera que las actividades ubicadas en esta fase de desarrollo han logrado consolidar sus actividades, resaltando como un elemento distintivo la mayor preparación de sus recursos humanos, lo cual las ubica en una fase de desarrollo más avanzado. Este es el caso del comercio más especializado (ropa, medicinas, hogar, etc), de actividades de turismo como la hotelería y las agencias de viajes, y en el ramo de alimentos, principalmente la confitería.

Finalmente, las actividades que han logrado un mayor desarrollo se caracterizan por impulsar acciones de mejoramiento tecnológica más intensas, por contar con procesos productivos de mayor complejidad y mantener una actividad más vigorosa de capacitación de su personal. En este grupo se ubica, para el caso de San Luis Potosí, la industria metálica básica, y en el sector de alimentos, el ramo de concentrados.

Un análisis similar se efectuó para observar la evolución competitiva de los factores básicos de desarrollo, la cual se puede caracterizar igualmente en cinco etapas básicas de desarrollo,

desde las que presentan las condiciones mínimas para el desarrollo hasta las que cuentan con un alto nivel de progreso.

La primera etapa se caracteriza por la presencia de condiciones de infraestructura básica que representan las capacidades mínimas requeridas para apoyar la actividad económica y ofrecer un cierto nivel de bienestar. En este caso se ubican aspectos como electricidad, correos y telégrafos, carreteras, ferrocarriles, transporte de carga, reglamentaciones generales, sistemas de abasto y comercialización como CONASUPO y actividades de pasaje, sobre todo en la zona huasteca. Estos factores se caracterizan por su alcance más extendido -sobre todo en términos geográficos- y porque representan condiciones estructurales más generalizadas, que pueden ser aprovechadas por distintas actividades y sectores productivos. Sin embargo, su nivel de desarrollo no es muy avanzado, por lo que representan fundamentalmente condiciones elementales dada la situación actual.

La siguiente fase representa una ampliación en la infraestructura básica, que implica fundamentalmente un incremento en su oferta y demanda más que un mejoramiento o perfeccionamiento en sus características de operación. En este caso, se sitúan factores como reglamentaciones más específicas (uso del suelo, ecología), la construcción, la banca tradicional y el suministro de combustibles.

La tercera etapa en el progreso de los factores de desarrollo está caracterizada por un mejoramiento en las condiciones de dichos factores que implica básicamente un mayor mantenimiento y una incorporación de recursos humanos con mejores niveles de calificación. En esta situación pueden colocarse uniones de crédito, casas de bolsa, aseguradoras y telecomunicaciones como telefonía celular. Este grupo representa una ampliación y mejoría en las condiciones que ofrecen estos factores de desarrollo.

La siguiente etapa, desarrollo y perfeccionamiento, representa precisamente un fortalecimiento y adelanto en las condiciones que ofrecen los factores ubicados en esta fase que les permite contar con mejores capacidades para brindar un soporte más firme para el bienestar y la actividad económica. Este es el caso de factores como aeropuertos, educación técnica, media superior y universitaria, la banca de desarrollo y servicios médicos públicos como el IMSS y el ISSSTE, que disponen de mejor infraestructura y mayor calificación de sus recursos humanos.

Por último, la etapa de mayor desarrollo en los factores sustantivos, caracterizada por una infraestructura avanzada, ofrece un conjunto de condiciones que han logrado gracias a su mejoramiento en sus servicios, una mayor complejidad tecnológica y recursos humanos de alto nivel. Para el caso de San Luis Potosí, en este grupo se ubican servicios médicos especializados y los institutos de investigación.

La intervención del estado en las actividades productivas en San Luis Potosí es sumamente reducida. No existen grandes empresas paraestatales, ni complejos industriales de propiedad pública. La participación del gobierno del estado en los sectores productivos si bien se

circunscribe casi exclusivamente al sector terciario, la política pública de las distintas administraciones gubernamentales ha contribuido a lo anteriormente señalado.

A continuación se describen suscintamente las instituciones en las que se participa, así como sus principales ámbitos de acción.

- Instituto de Cultura
- Museo de la Cultura Potosina
- Centro Estatal de Estudios Municipales
- Central de Maquinaria y Equipos Potosinos
- Colegio de Estudios Científicos y Tecnológicos del Estado de San Luis Potosí
- Junta Estatal de Caminos
- Archivo Histórico del Estado
- Unidad de Televisión Canal 9
- Centro Estatal de Cultura y Recreación Tangamanga I y II
- Clínica Psiquiátrica Everardo Newmann
- Patronato del Teatro de la Paz
- Academia de Policía del Estado de San Luis Potosí
- Junta Estatal de Agua Potable

### ***Central de Maquinaria y Equipos Potosinos***

Es un organismo público descentralizado con personalidad jurídica y patrimonio propio.

#### **Objetivos**

- Coadyuvar en el desarrollo económico y social del estado, proporcionando en renta o préstamo maquinaria pesada, equipo de perforación y agrícola, a los municipios y a las dependencias ejecutoras de obra pública en el estado. Esta maquinaria es proporcionada a los municipios principalmente para la realización de obras prioritarias, en la mayoría de los casos se realiza a través de un contrato donde se establece que el municipio pagará una cuota de recuperación. En el caso de perforación de pozos se cobra una cuota mensual.
- Apoyar los programas de inversión en infraestructura económica y social, así como las obras sociales prioritarias que a petición de la comunidad realicen los municipios, dependencias y entidades ejecutoras de la administración pública estatal y federal.
- Prestar asistencia técnica para la operación y mantenimiento de maquinaria y equipos pesados y agrícolas.

### ***Colegio de Estudios Científicos y Tecnológicos del Estado de San Luis Potosí (CECYTE)***

En un organismo descentralizado, con personalidad jurídica y patrimonio propios, que contribuye a consolidar los programas de desarrollo de la educación media superior tecnológica en la

entidad. Su objetivo reside en impartir e impulsar la educación media superior tecnológica en la entidad, propiciando su mejor calidad y su vinculación con el aparato productivo y las necesidades regionales.

### ***Junta Estatal de Caminos***

Es un organismo público descentralizado, con personalidad jurídica y patrimonio propios.

#### **Objetivos**

Ejecutar las acciones relativas a planear, programar, presupuestar, construir, conservar, elaborar proyectos, administrar, reconstruir y mantener la infraestructura de carreteras, caminos, puentes y aeropistas derivadas de los programas convenidos con el gobierno federal y con el gobierno estatal.

### ***Unidad de Televisión Canal 9***

Es un organismo descentralizado del gobierno del estado, con personalidad jurídica y patrimonio propios, los que ejercerá por conducto de un consejo de administración y de su director general, siendo facultad del jefe del ejecutivo nombrar y remover en todo tiempo al director de dicho organismo. La denominación oficial es la de Televisión de S.L.P., XHSL Canal 9.

### ***Junta Estatal de Agua Potable***

#### **Objetivos**

Planear, construir, conservar, ampliar y en su caso operar, así como dictar las normas y procedimientos que han de regir los sistemas y servicios de agua potable y alcantarillado.

#### **Funciones**

- Planear, construir, rehabilitar, ampliar, operar, administrar, conservar y mejorar los sistemas de agua potable, agua salada, alcantarillado y tratamiento y rehuso de aguas residuales.
- Estudiar, dictaminar y proporcionar el servicio de agua potable y alcantarillado que soliciten los núcleos de población, fraccionamientos y particulares asentados dentro de los municipios del Estado, en los términos de ley, así como proporcionar el asesoramiento técnico y administrativo que fuere necesario.
- Formular y mantener actualizado el padrón de usuarios de los servicios a su cargo.
- Cobrar, de acuerdo a las tarifas aprobadas previamente, los derechos correspondientes a la prestación de los servicios públicos de agua potable y alcantarillado.
- Remitir a la autoridad fiscal estatal correspondiente, las cuentas de los usuarios morosos a fin de que lleve a cabo su cobro mediante el procedimiento económico coactivo.

- Realizar las gestiones necesarias a fin de obtener cooperaciones económicas oficiales o los créditos particulares que requiera para el cumplimiento de sus objetivos.
- Formular los estudios técnicos de las tarifas pro conceptos de los servicios que una vez aprobadas por el Congreso del estado, deban cubrir los usuarios respectivos.
- Solicitar de las autoridades competentes el trámite y decreto de expropiaciones, ocupación temporal o parcial, imposición de servidumbres administrativas o limitación de los derechos de dominio de los bienes de propiedad particular o ejidales y comunales, cuando estas medidas se requieran para realizar el cumplimiento del objeto de la Junta.
- Celebrar los convenios y contratos necesarios en relación con las funciones y atribuciones de la Junta.
- Promover el financiamiento y la constitución de fondo para la ejecución de los programas anuales de obras de agua potable y alcantarillado en la entidad.
- Elaborar el reglamento interior de la Junta, el que deberá ser sometido a la revisión y aprobación del ejecutivo del estado.
- Celebrar sesiones ordinarias así como las extraordinarias que se establezcan o soliciten los miembros de la Junta.
- Calificar e imponer las sanciones administrativas por las infracciones que cometan los usuarios de los sistemas.
- Resolver sobre las ampliaciones o modificaciones que deban hacerse a los sistemas.
- Vigilar el funcionamiento de los sistemas y que sus bienes se encuentren debidamente inventariados y se les dé el uso adecuado.

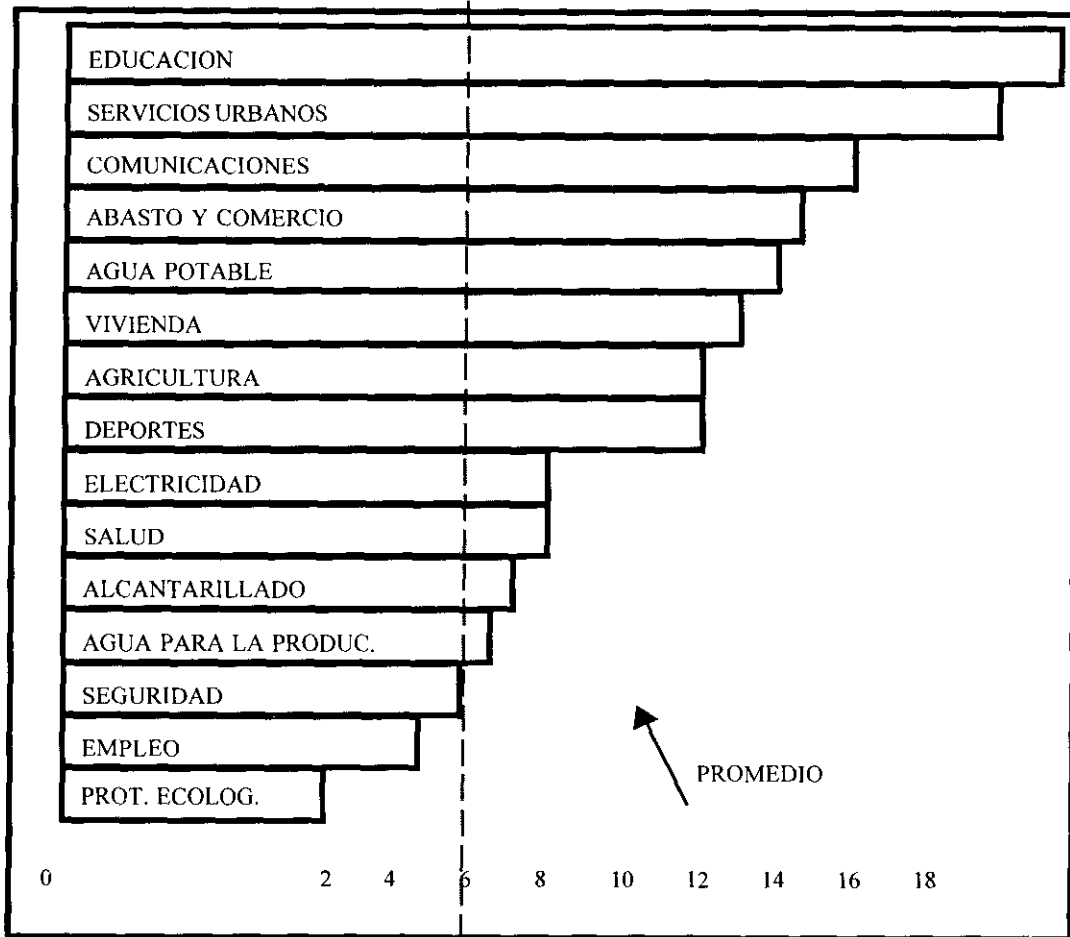
## **IDENTIFICACION DE DEMANDAS SOCIALES POR REGION**

Los 58 municipios del estado de San Luis Potosí se integran en cuatro regiones geográficas bien diferenciadas: la región altiplano, que colinda con los estados del norte, la región media, al interior del estado, la región centro, que incluye a la capital del estado, y la región huasteca, en la que se concentran una gran proporción de la población estatal y las actividades del sector primario.

Existe en el gobierno del estado una unidad, que se describe más adelante, encargada de recibir y dar cauce las demandas sociales de la población. Estas peticiones están ubicadas por regiones y buscan ser atendidas de acuerdo a la urgencia y a las prioridades señaladas en el Plan Estatal de Desarrollo 1993-1997

Los cuadros siguientes presentan las principales demandas sociales en el nivel estatal y en cada una de las cuatro regiones del estado.

**DISTRIBUCION DE LAS DEMANDAS POR RUBRO<sup>3/</sup>  
(NIVEL ESTATAL)**

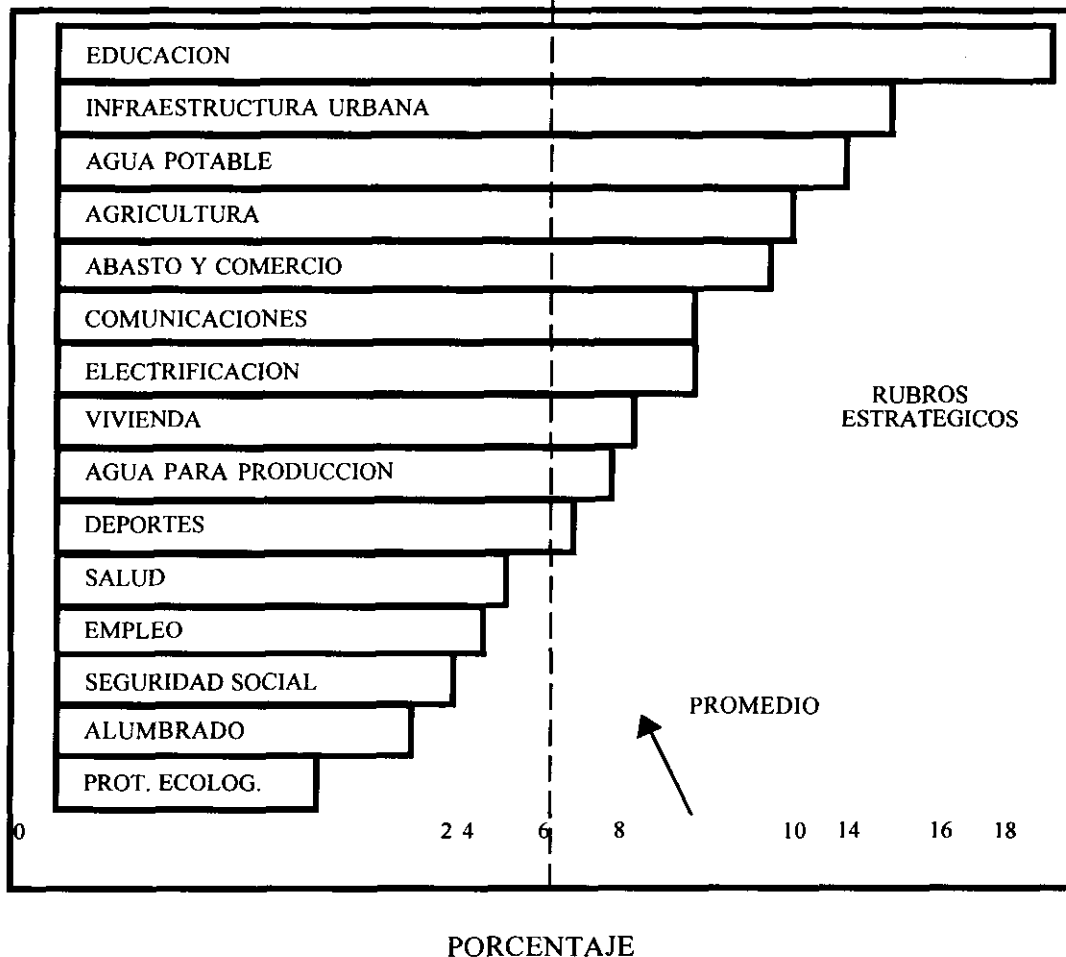


DISTRIBUCION ( % )

Como puede observarse, la demanda social más sentida por la población potosina es la educación, lo cual coincide con el grado de analfabetismo que persiste en las zonas rurales más habitadas. El acceso a los servicios urbanos es otra de los reclamos sociales en todo el estado y le siguen en orden de importancia: las comunicaciones, abasto y comercio, agua potable, vivienda, agricultura, electricidad, salud, alcantarillado, seguridad y protección ecológica.

<sup>3</sup> Tomado del Plan estatal de Desarrollo 1993 - 1997. Gob. Constitucional del Estado de S.L.P. Octubre de 1993.

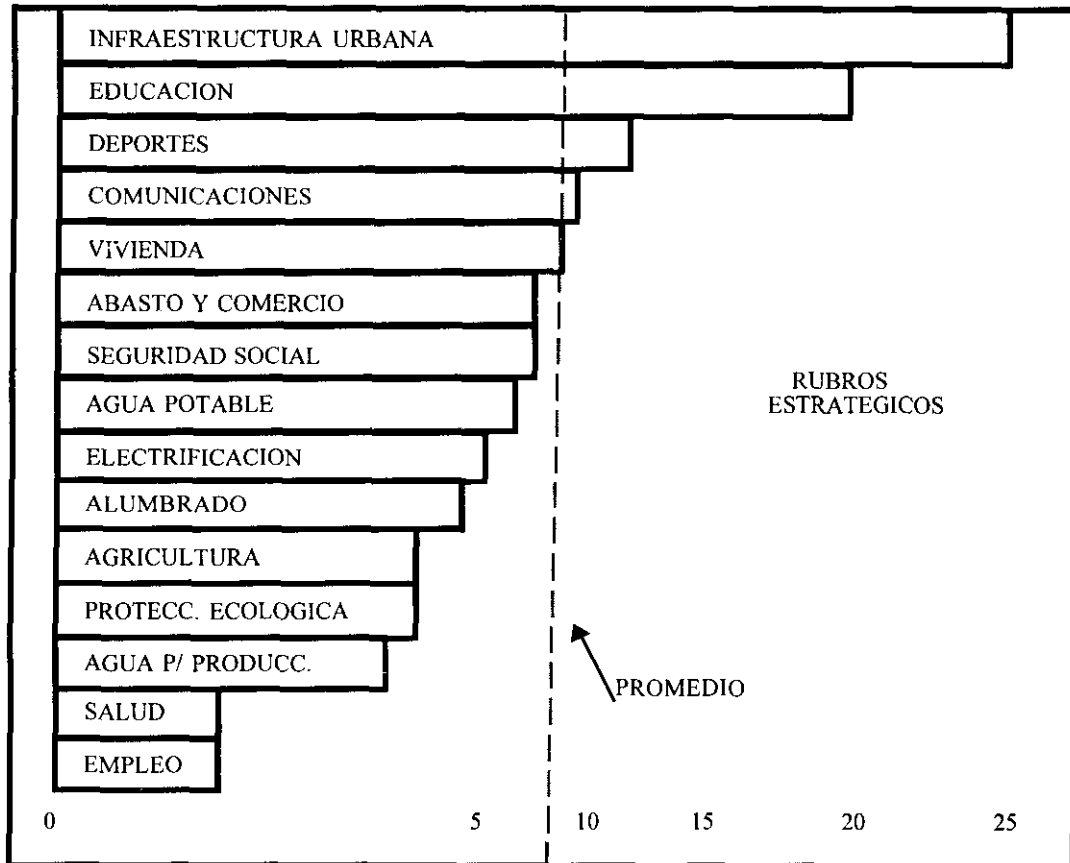
**DISTRIBUCION DE LAS PETICIONES DEL ALTIPLANO  
POR TIPO DE RUBRO**



La región altiplano consta de 15 municipios, 10 de los cuales son considerados como de alta marginación y los 5 restantes se clasifican como de marginación media. La mitad de estos municipios se encuentran entre los 10 últimos del estado en materia de desarrollo y niveles de bienestar.

Lidereando las demandas sociales manifiestas de la región se encuentran la educación y la infraestructura urbana; le siguen en orden de trascendencia descendente el agua potable, la agricultura, el abasto, las comunicaciones, la electrificación, la vivienda, la salud, el empleo, la seguridad social, el empleo y la protección ecológica.

### DISTRIBUCION DE LAS PETICIONES EN LA REGION CENTRO POR TIPO DE RUBRO



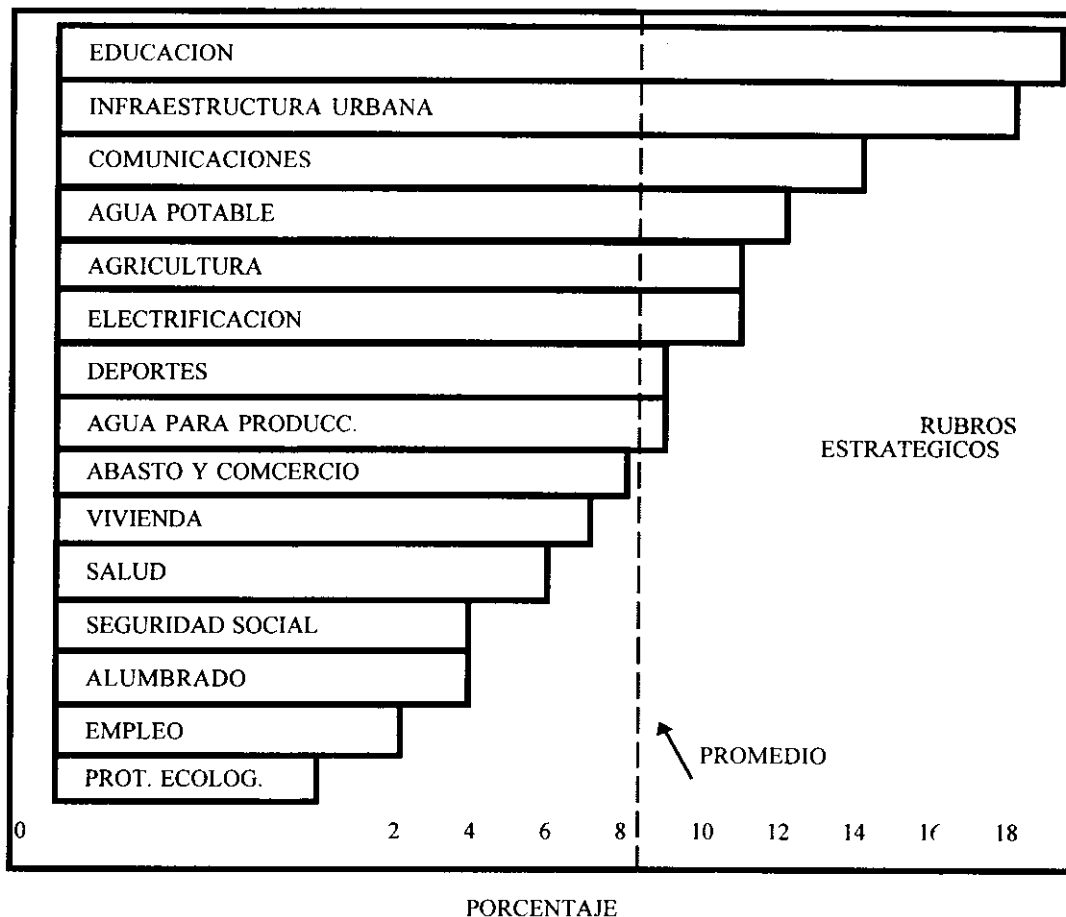
PORCENTAJE

La región centro consta de 11 municipios, 7 de los cuales son considerados como de alta marginación, 2 de marginación media y dos más de marginación media. Estos últimos corresponden a la zona conurbada de la capital del estado y a municipio de Soledad de Graciano Sánchez..

Lidereando las demandas sociales manifiestas de la región se encuentra la infraestructura urbana y la educación (se invierten los lugares que se observan tanto en el promedio estatal como en la región altiplano), y le siguen en orden de trascendencia descendente, la demanda de instalaciones deportivas, las comunicaciones, la vivienda, el abasto, la seguridad social, el agua potable, la electrificación, el alumbrado, la agricultura, la protección ecológica, la salud y el empleo.

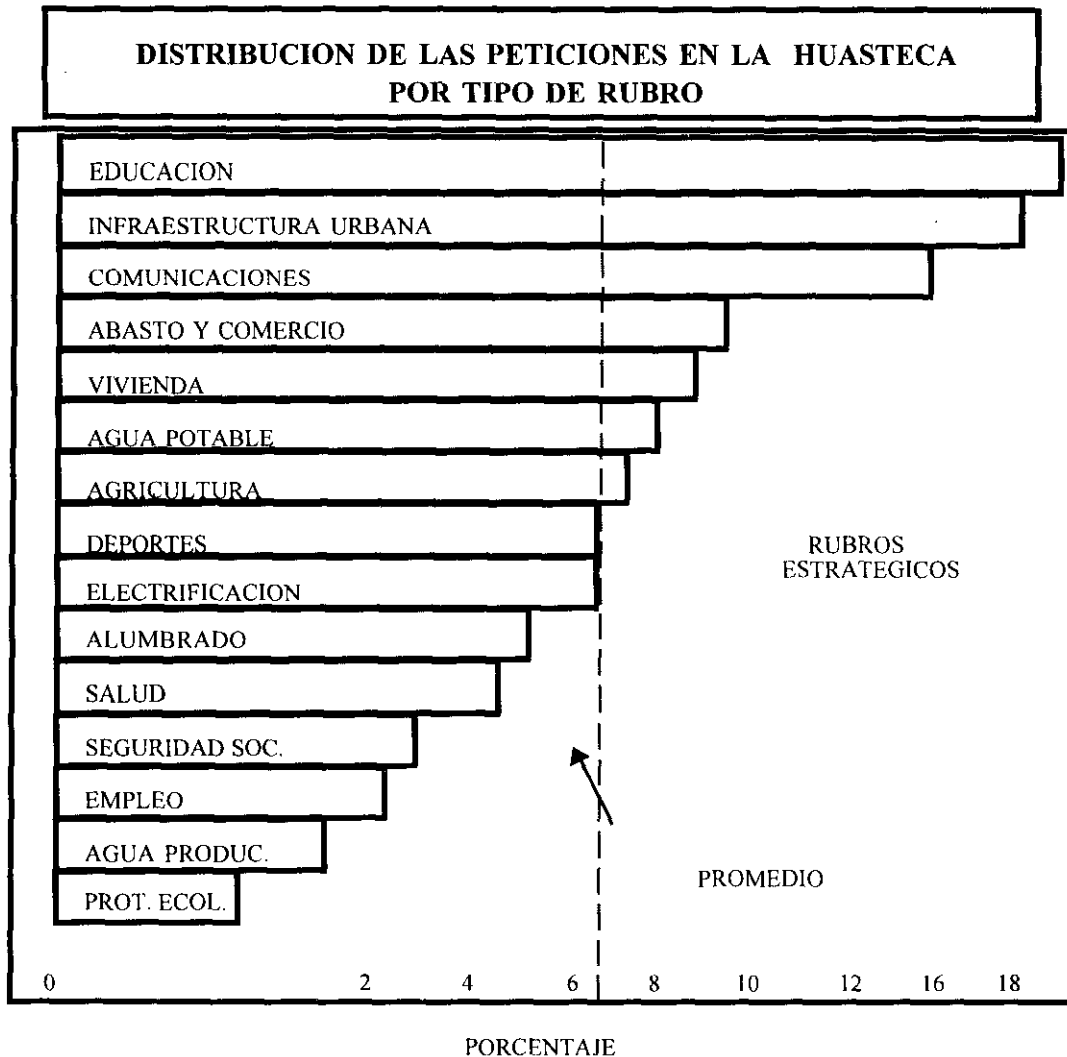


### DISTRIBUCION DE LAS PETICIONES EN LA REGION MEDIA POR TIPO DE RUBRO



La región media consta de 12 municipios, 2 de los cuales son considerados como de muy alta marginación, 5 de marginación alta, 3 de marginación media y dos más de marginación baja. Estos últimos corresponden a municipios con fortaleza productiva y accesos relativamente diversos para trasladarse a todo el estado.

Lidereando las demandas sociales manifiestas de la región se encuentra la educación y la infraestructura urbana (se conservan los lugares que se observan tanto en el promedio estatal como en la región altiplano); le siguen en orden de trascendencia descendente las comunicaciones, el agua potable, la agricultura, la electrificación, las instalaciones deportivas, el abasto, la vivienda, la salud, la seguridad social, el alumbrado, el empleo y la protección al medio ambiente.



Finalmente, la región huasteca consta de 21 municipios, 6 de los cuales son considerados como de muy alta marginación, 11 de marginación alta, 1 de marginación media y 3 más de marginación baja. Estos últimos corresponden a municipios con fortaleza productiva y con características de centros subregionales de apoyo a la producción y la comercialización.

Lidereando las demandas sociales manifiestas de la región se encuentra la educación y la infraestructura urbana (se conservan los lugares que se observan tanto en el promedio estatal como en la región altiplano y la región media) le siguen en orden de trascendencia descendente las comunicaciones, el abasto, la vivienda, el agua potable, la agricultura, la electrificación, las instalaciones deportivas, el alumbrado, la salud, la seguridad social, el empleo y la protección al medio ambiente.

# CAPITULO II

---

## ORGANIZACION DE LA ADMINISTRACION PUBLICA

## FORMAS DE ORGANIZACION ADMINISTRATIVA

Para el despacho de los asuntos del ejecutivo del estado, la administración pública se clasifica en centralizada y paraestatal.

La administración pública centralizada se integra por las siguientes dependencias:

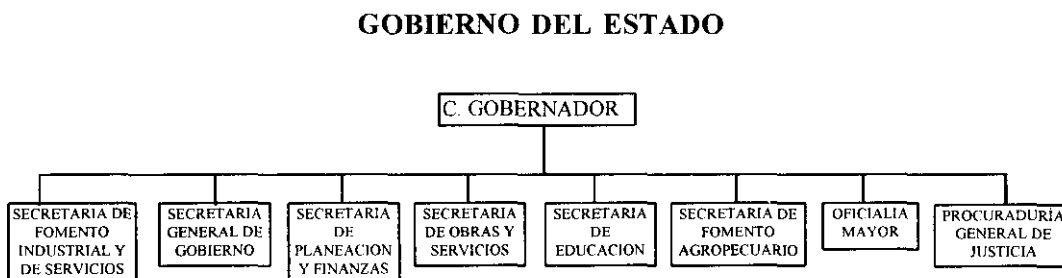
- Oficialía Mayor de Gobierno
- Procuraduría General de Justicia,
- Secretaría General de Gobierno,
- Secretaría de Planeación y Finanzas,
- Secretaría de Obras y Servicios Públicos,
- Secretaría de Fomento Industrial y de Servicios
- Secretaría de Educación de Gobierno del Estado,
- Secretaría de Fomento Agropecuario y Recursos Hidráulicas

La administración pública paraestatal, está conformada por organismos descentralizados, fideicomisos y patronatos

De éstos, se presenta un resumen sobre su constitución jurídica, los objetivos que persiguen y las funciones y atribuciones que les corresponden, en la recepción de participación del estado en las actividades productivas.

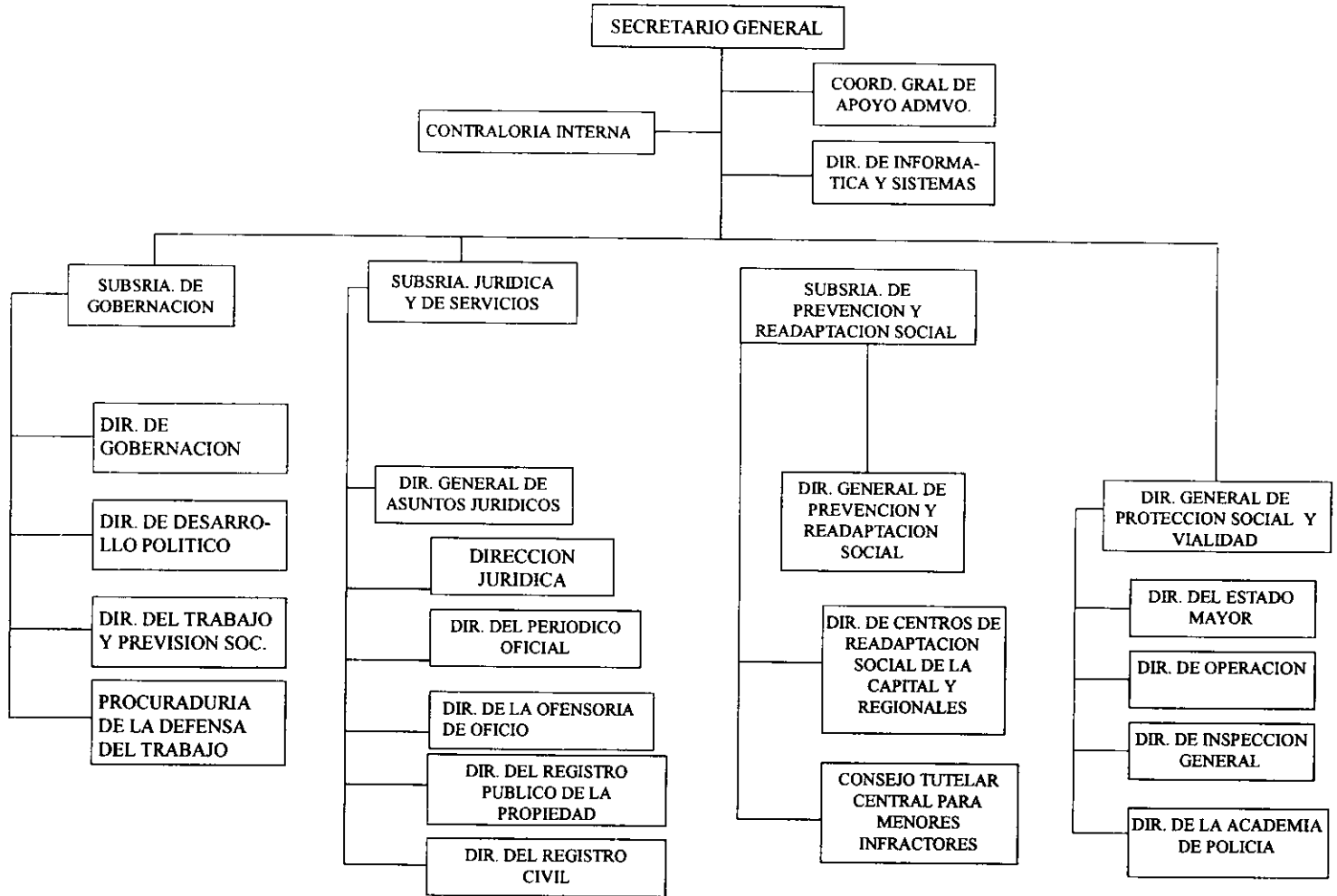
### *Estructuras organizativas*

La estructura de cada una de las dependencias y entidades de la administración estatal ha experimentado algunas adecuaciones práctica; sin embargo, las funciones sustantivas se han mantenido constantes.

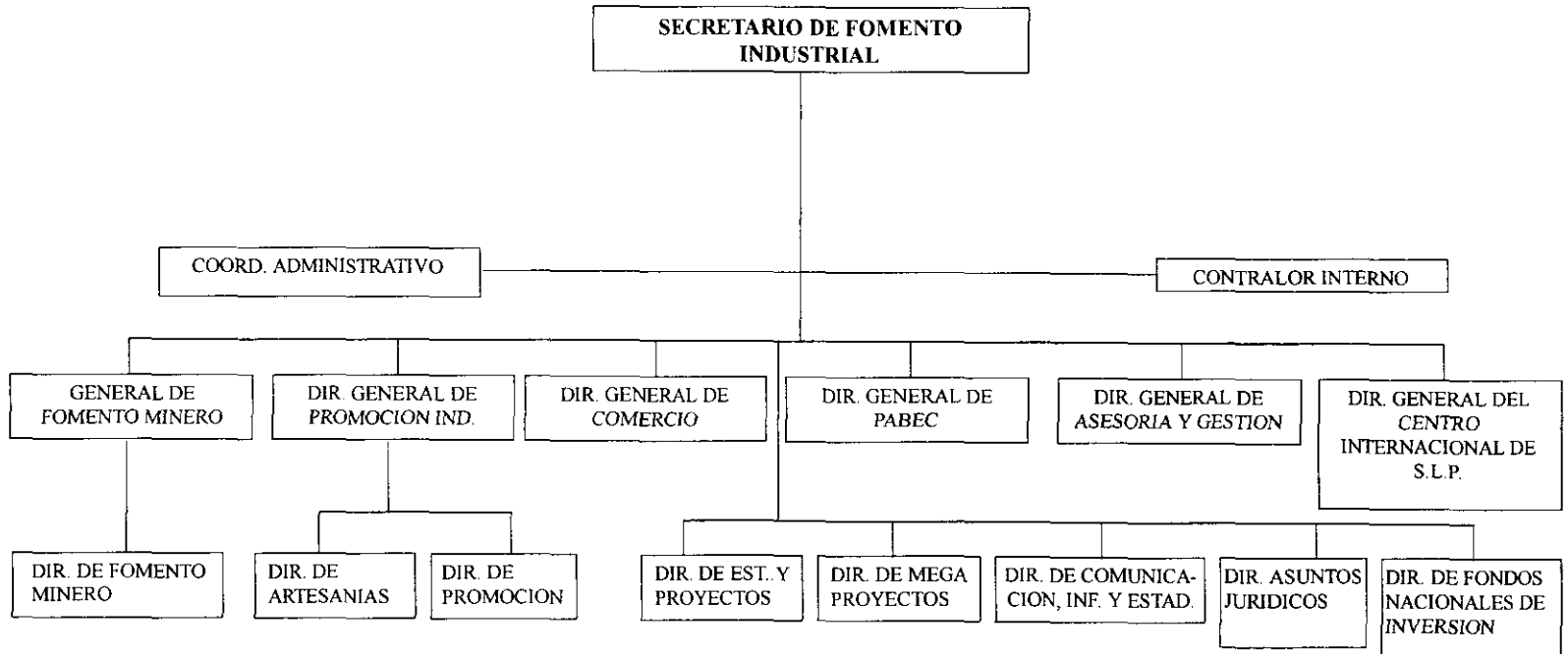


Al despacho del C. gobernador están adscritas además: la Coordinación General de Contraloría, la Coordinación de Ecología y Medio Ambiente y la Coordinación General de Atención Ciudadana.

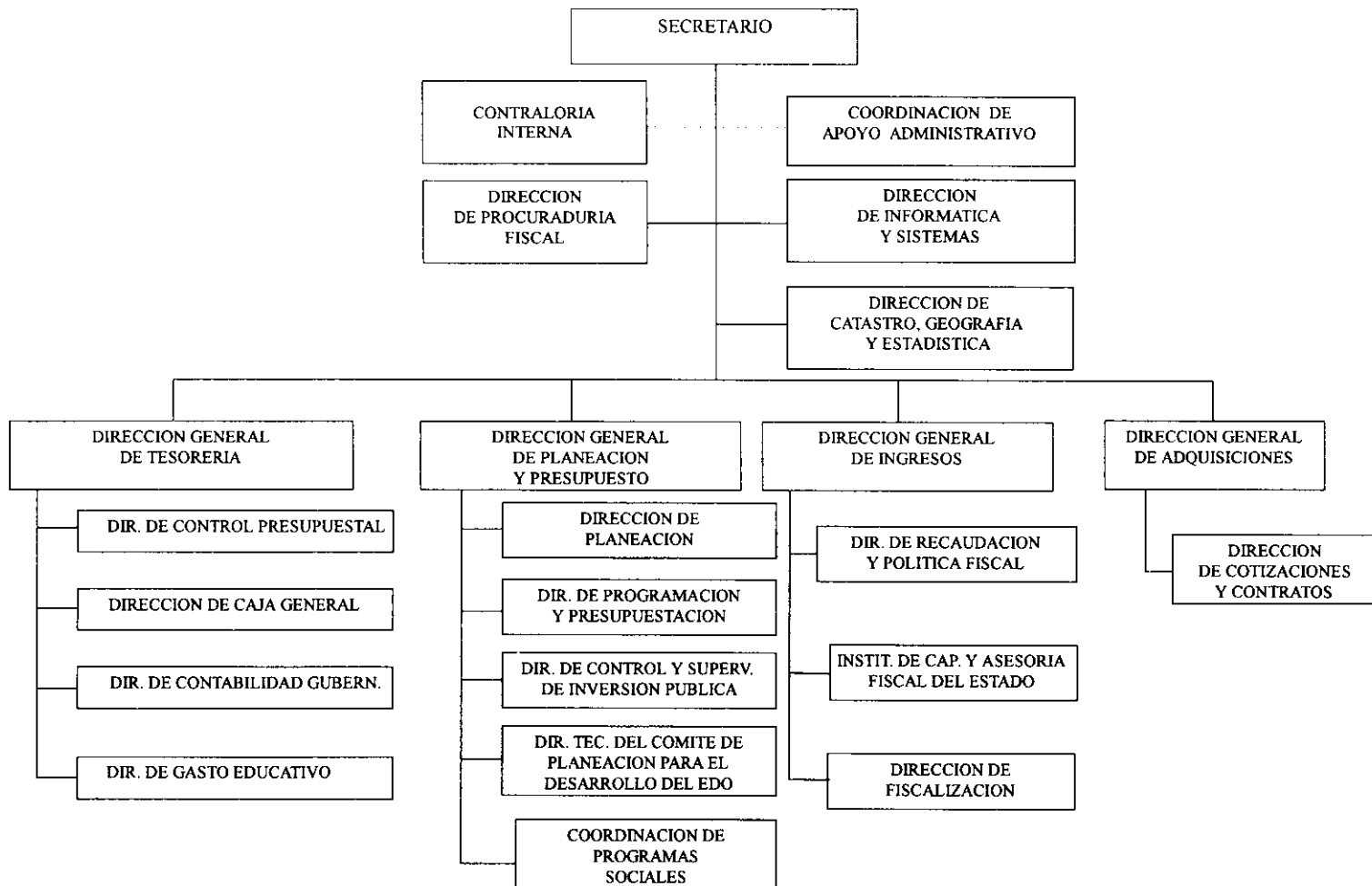
# SECRETARIA GENERAL DE GOBIERNO



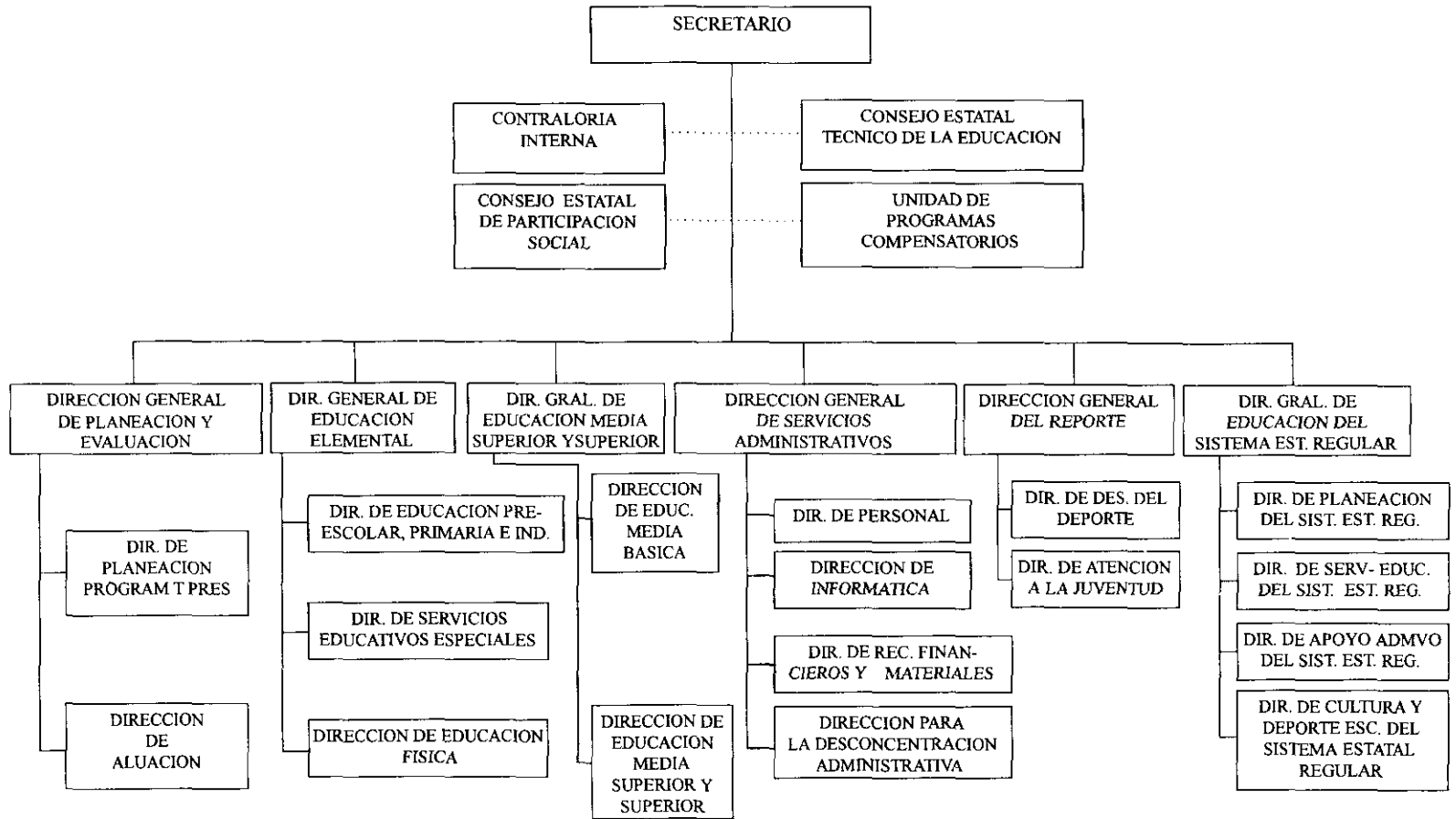
# SECRETARIA DE FOMENTO INDUSTRIAL Y DE SERVICIOS



## SECRETARIA DE PLANEACION Y FINANZAS

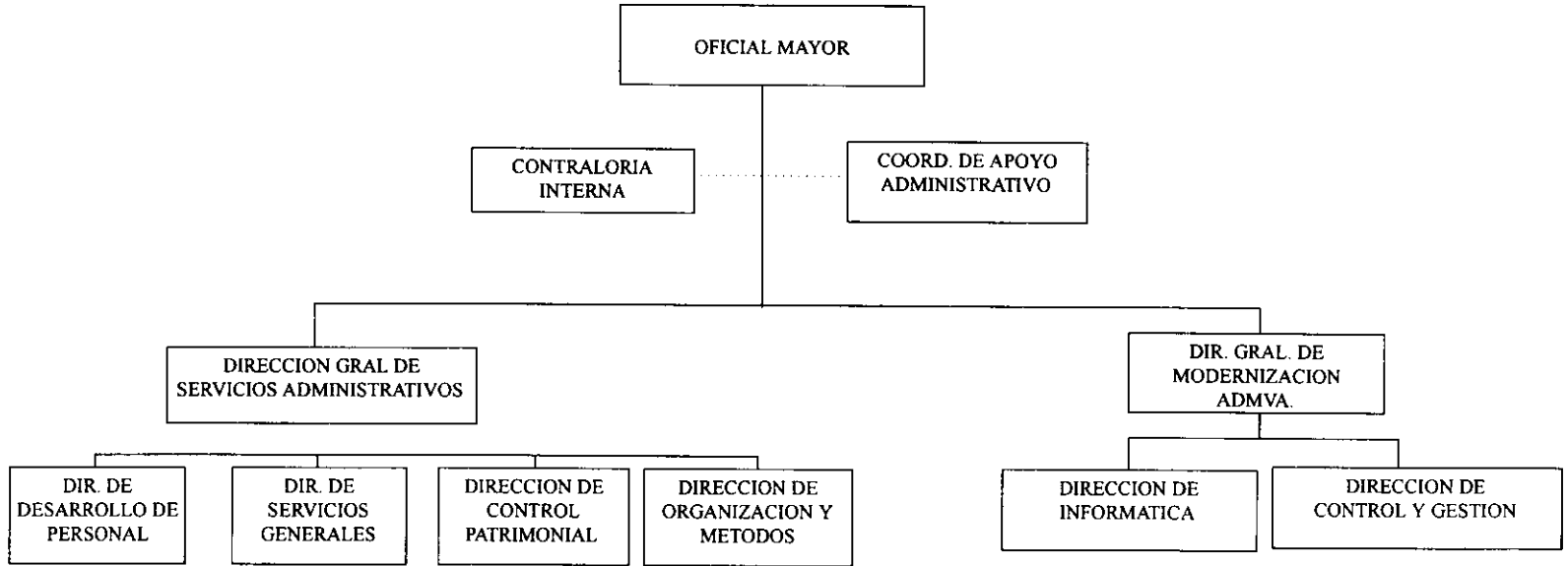


# SECRETARIA DE EDUCACION

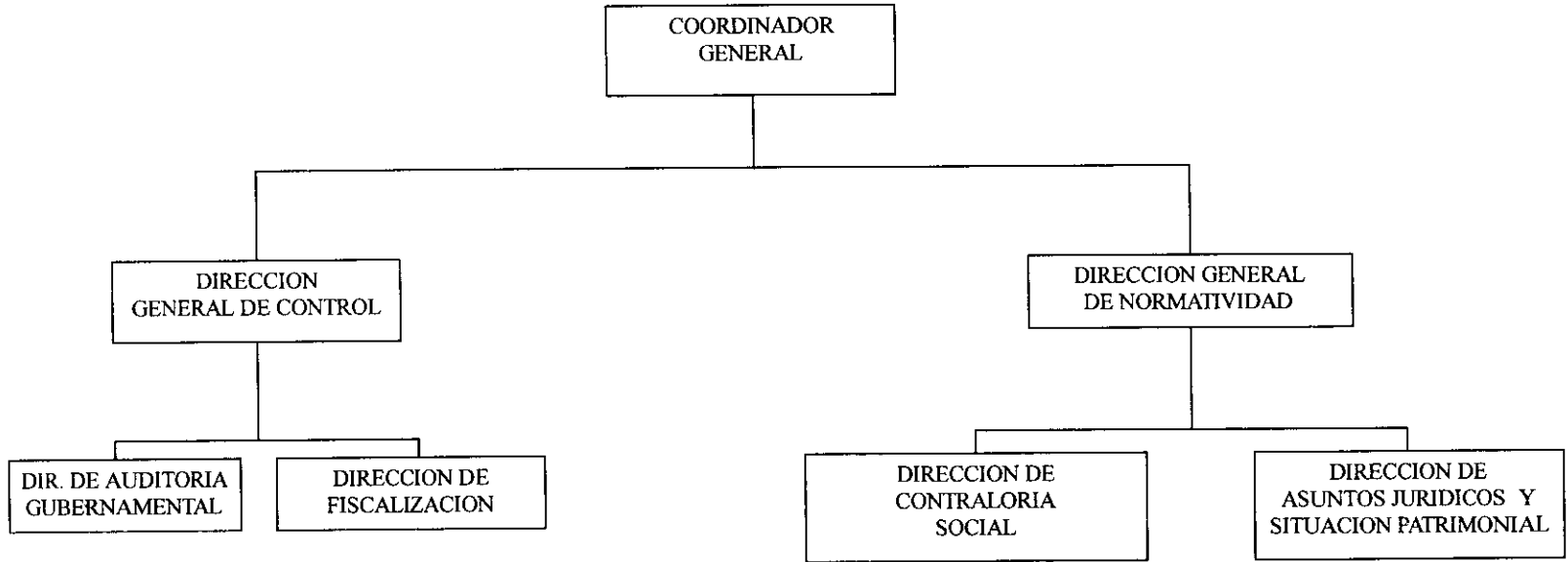




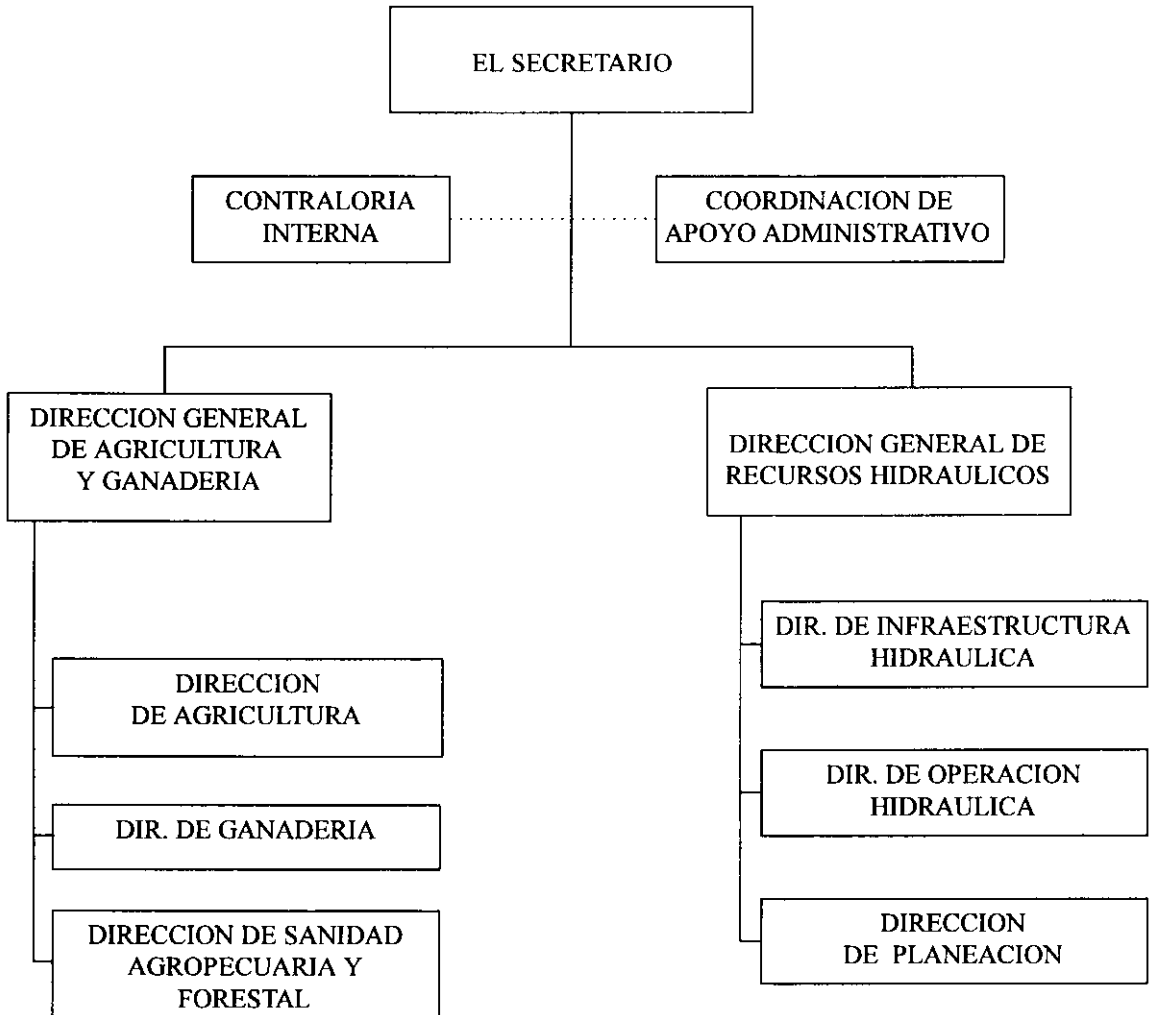
# OFICIALIA MAYOR



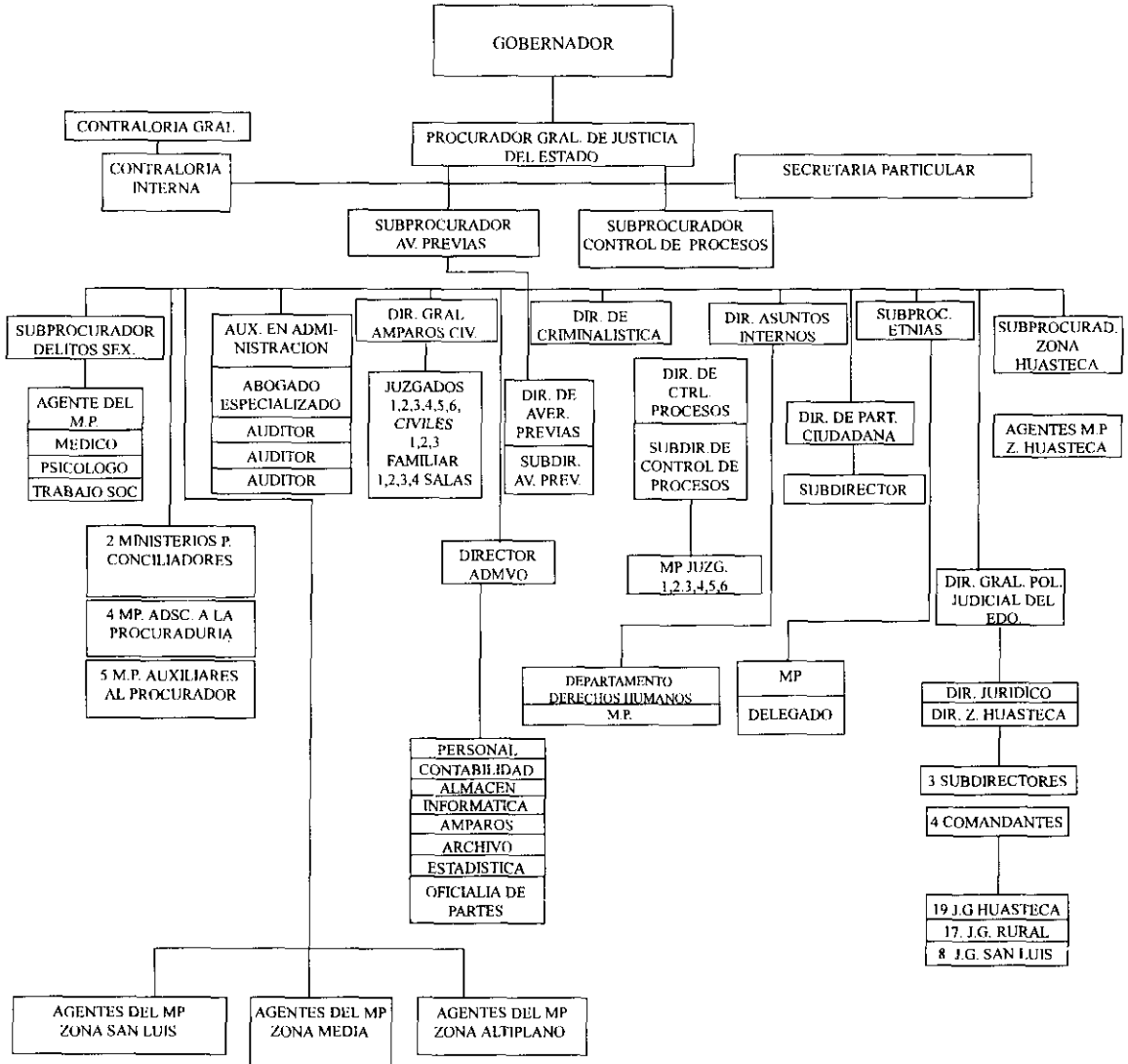
# COORDINACION GENERAL DE CONTRALORIA



**SECRETARIA DE FOMENTO AGROPECUARIO  
Y RECURSOS HIDRAULICOS**



# PROCURADURIA GENERAL DE JUSTICIA EN EL ESTADO



## COORDINACION INSTITUCIONAL

Las relaciones de colaboración, articulación de esfuerzos administrativos y coordinación institucional tienen tres grandes figuras organizativas, sustentadas en el marco legal vigente. En primera instancia, destaca la Secretaría Técnica del Gabinete. Esta, mantiene un estrecho contacto con los titulares de las dependencias y entidades de la administración pública estatal y prepara las reuniones periódicas del gabinete estatal.

En segunda instancia, se encuentra el Comité de Planeación para el Desarrollo (COPLADE), que se encarga de garantizar la coherencia y articulación de los diferentes planes y programas de desarrollo. Puede considerarse una institución tomadora de decisiones y pieza nodal del entramado burocrático administrativo.

En tercer lugar, está la Comisión Gasto-Financiamiento que es una instancia homologadora de procedimientos y cursos de acción programática, que tienen incidencia sobre las finanzas públicas estatales.

Estas dos instancias, el COPLADE y la Comisión Gasto-Financiamiento, trabajan muy coordinadamente, pues las adecuaciones tanto en los planes como en los programas de desarrollo de las diferentes entidades gubernamentales, afectan inmediatamente a los presupuestos públicos y éste a las finanzas de gobierno del estado.

Es competencia de la Comisión Gasto-Financiamiento, la supervisión de los asuntos en materia de gasto público y su financiamiento, así como de los programas correspondientes.

La Comisión actúa permanentemente durante el proceso de planeación, programación, presupuestación, ejecución, control y evaluación de la gestión pública, considerándose como una instancia de coordinación entre las diversas dependencias de la administración pública estatal y de asesoría del ejecutivo para la toma de decisiones en estos aspectos.

Está integrada por el secretario de Planeación y Finanzas, el oficial mayor y el coordinador general de Contraloría. Corresponde a la Comisión el desempeño de las siguientes funciones:

- Cuidar que las decisiones que se tomen en materia de gasto público y su financiamiento mantengan congruencia con el Plan Estatal de Desarrollo formulando, en su caso, las recomendaciones necesarias.
- Analizar la incidencia del gasto público en el comportamiento de la actividad económica y social, para enfatizar las áreas estratégicas cuya problemática demanda atención prioritaria.
- Vigilar el calendario de ingresos y gastos y analizar las necesidades de financiamiento con la oportunidad requerida, cuidando que el ejercicio del presupuesto de egresos armonice con los recursos que por ley le corresponden al estado.
- Analizar el comportamiento del gasto público y de su financiamiento para detectar desviaciones respecto a lo programado y sugerir las medidas correctivas de aquellas que no

se justifiquen y, en los casos que se considere conveniente, recomendar ajustes a los programas.

- Evaluar la situación financiera de las dependencias y entidades de la administración pública estatal y, en su caso, proponer las medidas conducentes.
- Constituir la Subcomisión de Evaluación del Gasto Público que se integrará con los funcionarios de las dependencias señaladas en el tercer punto de este acuerdo, designados por los titulares respectivos. A esta Subcomisión se integrarán los titulares, directores administrativos y contralores internos de las dependencias involucradas en el asunto a tratar.

Este grupo de trabajo sesionará por lo menos dos veces al mes y será responsable de informar a la Comisión, a través del secretario técnico, de las deficiencias detectadas en el ejercicio del gasto público y de las justificantes determinadas.

## **PARTICIPACION SOCIAL EN LA GESTION PUBLICA**

De las diversas manifestaciones sociales interesadas en influir decisivamente en la dinámica del sector público, se pueden distinguir aquellas que tienen su epicentro en el sector privado (en contraposición a la esfera de lo público) y aquellas cuya fuente primera y conductora es el propio gobierno del estado.

Las primeras son las más comunes y sus rasgos son muy similares a los observados en el estado de San Luis Potosí. Dentro de las segundas destaca la intencionalidad y los objetivos últimos de la acción pública sobre la movilidad social y el impulso a la participación abierta de los usuarios de los servicios gubernamentales.

En el estado de San Luis Potosí existe un programa en curso, llamado « participando podemos ser mejores», el que se integra bajo una visión más amplia de reingeniería de procesos burocráticos que sigue la ordenación por fases: se introduce el programa en la población y se trata de estandarizar a través de la aplicación de entrevistas, se canaliza la participación, se evalúa, etc., hasta llegar a la puesta en marcha de las mejoras necesarias detectadas por los beneficiarios del servicio.

### ***Los usuarios opinan y sugieren***

La filosofía de servicio al público debe distinguir al administrador del gobierno del estado. Para ello es indispensable promover e impulsar la participación de los usuarios de los servicios y productos en la evaluación de los mismos.

La administración estatal de San Luis Potosí, como ya se ha mencionado ha diseñado el Programa «Participando podemos ser mejores». Mediante este programa se invita a los usuarios de los servicios a expresar su juicio y comentarios sobre los servicios recibidos en términos del tiempo de trámite y respuesta a su petición, los requisitos solicitados los trámites y procesos administrativos, la calidad del trato e, incluso, el estado de las instalaciones

de la dependencia en cuestión. Un cuestionario previamente diseñado es el instrumento que permite recoger las respuestas a estas interrogantes.

Este cuestionario está formado por tres secciones básicas en la primera parte, se incliyan preguntas específicas sobre los servicios correspondientes a la dependencia a la que ha solicitado algún servicio.

Posteriormente, los cuestionarios son capturados en un paquete informático para su tratamiento y extracción de resultados. Dichos resultados son entregados al responsable de la dependencia a quien se le solicita establecer compromisos en tiempo y metas para mejorar el servicio. Dichos compromisos se establecen dentro del marco de actuación que le corresponde a la dependencia y son sometidos a un seguimiento y detallados a través del Sistema para el Seguimiento ( SISE).

Periódicamente, cada dos o tres meses, un grupo de entrevistadores realizan otra encuesta a los usuarios de la misma dependencia y los resultados permiten constatar el avance o retroceso en la satisfacción del usuario respecto al servicio recibido. De julio a diciembre de 1995, período en que se realizaron las pruebas piloto, se aplicaron más de 1,650 encuestas a usuarios de 8 entidades públicas, como por ejemplo la Dirección del Registro Civil, la Coordinación de Turismo, la Secretaría de Fomento Industrial y de Servicios, el Archivo General del Estado y la Dirección del Registro Público de la Propiedad y del Comercio.

Además del programa mencionado existen otros mecanismos de participación social. Uno de ellos corresponde a las actividades desarrolladas por la Coordinación de Participación Ciudadana, cuya labor consiste en vincularse con la población y recibir las peticiones y solicitudes que luego son canalizadas a las distintas instancias gubernamentales; además, existe un seguimiento de la atención de las demandas y solicitudes de los ciudadanos.

También se han instituido mecanismos de participación ciudadana por los cuales éstos son ejecutores. El ejemplo más claro de esto fue la experiencia del programa «Potosinos trabajando», donde se creó un consejo ciudadano que tomaba las principales decisiones. En este consejo habrá una Contraloría Social, que vigilará el ejercicio del gasto.

Otra experiencia más de participación ciudadana corresponde a las actividades derivadas del ejercicio del Fondo de Desarrollo Social Municipal. Como en todas las entidades federales, el Consejo de Desarrollo Municipal es el órgano donde se conjunta el esfuerzo y trabajo de las autoridades municipales y las comunidades, ahí participan representantes de las comunidades y un vocal de control y vigilancia, quien es una persona de la misma comunidad, para decidir que hacer y como las comunidades realizan asambleas y crean los comités comunitarios mencionados.

Las comunidades identifican las principales carencias y solicitan las obras más necesarias. En la ejecución de obras también participa la comunidad aportando recursos o mano de obra, pero sobre todo supervisando a través del vocal de control y vigilancia.

# CAPITULO III

---

## SISTEMAS ADMINISTRATIVOS PARA LA GESTION PUBLICA



## PLANEACION, PROGRAMACION Y PRESUPUESTACION<sup>4/</sup>

**E**n 1993 se implantó el sistema plan-programa-presupuesto sustituyendo a los instrumentos desarticulados y coyunturales que operaban en los sistemas de gestión gubernamental. La transformación en la administración gubernamental de un presupuesto tradicional a un presupuesto por programas, llevó a una nueva forma administrativa y operativa, que permitió mayor congruencia entre lo programado con respecto al ejercicio del gasto, conforme a los planes y programas establecidos por las dependencias y entidades de la administración pública.

Para 1997, se observa mayor énfasis en la programación, presupuestación, control y evaluación del gasto público, para ello la definición de entidades por programa ha sido una de las principales herramientas técnicas a emplearse, con lo cual se busca la congruencia con las acciones previstas en el Plan Estatal de Desarrollo.

La elaboración del presupuesto de egresos es responsabilidad de todas las dependencias y entidades, quienes deberán evaluar las acciones realizadas durante el año precedente, las necesidades para la continuidad de los programas y la equidad en la distribución de los recursos para la debida operación de las unidades adscritas a cada una de ellas.

En las condiciones prevalecientes a nivel nacional y estatal, se obliga a las dependencias y entidades a presentar con claridad la aplicación del erario público, bajo un marco de austeridad y disciplina presupuestal. Para la consecución de estos objetivos es necesario determinar, por un lado, los requerimientos mínimos para la operación de las unidades administrativas y, por el otro, la planeación de las obras y servicios de acuerdo a los recursos de que dispone el gobierno del estado.

### *Avance general del presupuesto por programas*

Los lineamientos estratégicos para el desarrollo integral del estado de San Luis Potosí para 1996 fueron formulados y dados a conocer en la Ley del Presupuesto de Egresos 1996. Estas estrategias están referidas a los 10 programas en que se dividió el presupuesto por programas 1996 para este estado.

Es importante señalar que, si bien es cierto que los montos asignados por programa a las diversas entidades y dependencias de la administración pública estatal, fueron planeados de acuerdo a necesidades en ese momento existentes, el requerimiento de recursos fue en aumento pues así lo han exigido las crecientes necesidades. Sin embargo, en los recursos correspondientes a los programas del presupuesto de egresos 1996, su erogación ha venido evolucionando muy de acuerdo a lo autorizado hasta el primer semestre del año. Esto permite señalar una adecuada implantación de esta tecnología administrativa que, de manera global, se aplicó a la totalidad de la administración centralizada y paraestatal.

<sup>4/</sup>Esta sección fue realizada por la Secretaría de Planeación y Finanzas del Gobierno del Estado. Noviembre de 1996

Ahora bien, son ocho los programas que ubican su erogación en aproximadamente 50% de los recursos autorizados para el presente ejercicio fiscal, aunque es importante precisar que hablamos en este caso de lo estrictamente erogado dentro del presupuesto estatal.

### ***Enfoque de los Programas al Plan Estatal de Desarrollo***

En el marco del Sistema Nacional de Planeación Democrática y atendiendo a los señalamientos de nuestra carta magna, de la Constitución Política del estado y de acuerdo a la Ley de Planeación del Estado de San Luis Potosí, el gobierno del estado presentó en el año de 1993 el Plan Estatal de Desarrollo 1993-1997.

El documento señala en sus tres partes la voluntad de gobierno del estado para lograr un desarrollo equilibrado en todo el territorio potosino, en la búsqueda de proyectos y acciones integradores que tiendan a mejorar sustancialmente las condiciones del bienestar de los potosinos, principalmente de quienes menos tienen, buscando hacerse parte del ritmo de desarrollo nacional en todas sus vertientes. Considerando lo anterior, en el Plan Estatal de Desarrollo 1993-1997 se formularon los principales objetivos que sirven como eje a las políticas y líneas de acción del gobierno. De esta manera, el presupuesto estatal ha sido asignado cada año a partir de 1993 a las dependencias, entidades y organismos bajo presupuesto.

De esta manera, desde ese momento el gobierno del estado ha buscado año tras año promover a través del presupuesto estatal, el desarrollo regional equilibrado, que impulse y consolide la recuperación económica, así como la ampliación de la infraestructura para el desarrollo, y el mejoramiento de las condiciones de bienestar de los potosinos.

Sin embargo, y de manera más precisa, esta administración gubernamental presentó a partir de 1996 su presupuesto de egresos asignado en 10 programas que reflejan los objetivos del Plan Estatal de Desarrollo 1993-1997 y que presentan de manera estratégica los propósitos del gobierno del estado a lograr en ese año.

Así, los programas del presupuesto de egresos en años subsecuentes tendrán un seguimiento más estrecho, que permitirá lograr un control de las estrategias que inducen a la correcta aplicación del erario público para el logro de los propósitos más elevados de todos los rubros de desarrollo. Lo anterior permite visualizar bajo este nuevo esquema, la puesta en marcha de programas integradores bajo un estricto control de gestión de las acciones de la cosa pública en beneficio de todos los potosinos.

### ***Normas para la programación, autorización y control del gasto de inversión***

A las dependencias y entidades se les asigna un techo financiero, el cual deberá ser distribuido por las mismas a los programas y subprogramas que bajo su responsabilidad atienden:

- En primera instancia, es obligatorio que las dependencias y entidades contemplen en sus programas y subprogramas aquellas obras y acciones que no concluyan su fase financiera

o física en el ejercicio anual. Para tal caso deberán clasificarse en ADEFAS (adeudo de ejercicios fiscales anteriores) para el primer caso, y “Obras y acciones en proceso” para el segundo caso.

- En lo referente a las obras y acciones que se integren en el rubro de ADEFAS, será necesario que las dependencias y entidades presenten en el anexo técnico la información correspondiente que contendrá a detalle las estimaciones y nombre de proveedores a quienes se les adeuda por trabajos realizados, quedando bajo la responsabilidad total de las mismas aquellas que no se reporten en el citado anexo.
- Los montos asignados en el rubro de ADEFAS, se consideran intransferibles a otros programas u obras, las excepciones las autorizará la Dirección General de Planeación y Presupuesto previa justificación técnico-financiera.
- Se maximizarán los beneficios sociales de cada peso invertido, mediante la implementación de programas que contemplen un amplio espectro de obras y acciones; en consecuencia, se postergarán proyectos de elevada composición de capital y fuerte concentración de recursos
- De preferencia, se incluirán proyectos comprometidos mediante el Plan Estatal de Desarrollo 1993-1997, a excepción de aquellos contemplados en el punto anterior.
- Se apoyarán proyectos que contemplen mezclas de recursos federales y estatales favorables para las finanzas del estado.
- Se dará prioridad a los programas, obras y acciones que estén en proceso de conclusión y que signifiquen la consolidación de algún proyecto.
- Se atenderán preferentemente los proyectos que contemplen uso intensivo de mano de obra e insumos locales.
- Se dará primacía a los programas que consideren una mayor participación o aportación de los beneficiarios.
- Se apoyarán programas de inversión que favorezcan mecanismos de evaluación periódica, con base en la derrama económica y el impacto social que generen.
- Ninguna obra o proyecto se podrá iniciar sin contar con la respectiva autorización de asignación de presupuesto.
- Para la ejecución de cualquier obra, acción o servicio deberá de presentarse necesariamente el expediente técnico que soporta las fases de dicha ejecución.
- Cualquier obra o servicio a ejecutarse por administración deberá contar necesariamente con el expediente técnico y el oficio de autorización.
- Los gastos típicados como indirectos para la supervisión de obras se sujetarán a los siguientes lineamientos:
  - Se calcularán sobre el 3% del costo de la obra, sin IVA.
  - La comprobación de los mismos se efectuará por obra específica.
  - Del 3% calculado, corresponderá un 60% a la entidad ejecutora para fines de supervisión y el 40% restante a la Comisión Gasto Financiamiento para efectuar tareas de control y seguimiento de los programas de obras
- Los contratos, (previa aprobación del expediente técnico) deberán ajustarse a los procedimientos del concurso según corresponda de conformidad con el monto de la obra.

- Al iniciar una obra se otorgará un anticipo del 30% del costo total para comenzar los trabajos y conforme a la presentación de la estimación o de los gastos derivados de las obras, se harán los pagos correspondientes. Las excepciones serán determinadas y dadas a conocer mediante escrito, por el Subcomité Intersectorial Consultivo de la Obra Pública (SICOP).
- En ningún caso deberá pagarse el total de la obra o acción sin contar previamente con el acta de entrega-recepción en el caso de que se hubiera contratado o constancia de la terminación de las acciones por parte de la dependencia o entidad de las ejecutadas por administración.
- El finiquito de la obra se sujetará a los siguientes puntos:
  - No deberá ser menor al 10 % del costo total de la obra
  - En todos los casos deberá anexarse el acta de entrega recepción debidamente formulada y firmada por los responsables de la ejecución y mantenimiento de la misma.

### ***Disposiciones generales***

- Será responsabilidad de las dependencias y entidades el verificar que para cualquier erogación exista partida presupuestal autorizada y disponibilidad financiera que soporte el gasto, así como la estricta observancia de las medidas de racionalidad y austeridad aquí dispuestas.
- Continuará vigente la reducción del fondo fijo asignado a las dependencias del 50% de lo autorizado durante el ejercicio de 1994, por la Secretaría de Planeación y Finanzas, el cual deberá aplicarse a compromisos de pago inaplazables hasta por un monto de \$ 500.00.
- Todas las adquisiciones y la contratación de servicios profesionales que requieren las dependencias y entidades deberán tramitarse ante la Oficialía Mayor para su autorización, evaluación y seguimiento presupuestal.
- La coordinación, seguimiento y evaluación, así como la interpretación de las medidas instruidas estarán bajo la responsabilidad de la Secretaría de Planeación y Finanzas, la Oficialía Mayor y la Coordinación General de Contraloría, quienes presentarán al titular del ejecutivo un reporte mensual de resultados.
- Las dependencias y entidades deberán informar mensualmente los avances físicos-financieros, de los programas de inversión, conforme al Manual de Procedimientos que para tal fin expida la Dirección General de Planeación y Presupuesto.

### ***Apertura programática***

Se presentan a continuación los programas y subprogramas en los que las entidades y dependencias de la administración estatal integran sus presupuestos y actividades sustantivas.

- I.- Mejoramiento de las condiciones de bienestar social
  - 01 Mejoramiento de las condiciones de bienestar social
  - 01 Consolidación del sistema educativo
  - 02 Mejoramiento de los servicios de cultura, deporte y recreación
  - 03 Reforzamiento de la protección y regulación ambiental

- 04 Mejoramiento de los servicios de salud y asistencia social
  - 05 Promoción de la vivienda
  - 06 Ampliación del sistema de agua potable y alcantarillado
  - 07 Consolidación de los servicios e infraestructura básica áreas en rurales y urbanas
- II.- Ampliación de la infraestructura para el desarrollo
- 02 Ampliación de la infraestructura básica para el desarrollo
  - 01 Modernización de las comunicaciones y transportes
  - 02 Mantenimiento y ampliación de la infraestructura hidráulica
  - 03 Fortalecimiento de la red de caminos
- III.- Fortalecimiento y consolidación de la recuperación económica
- 03 Impulsar la recuperación económica
  - 01 Impulso a la producción agropecuaria
  - 02 Promoción industrial
  - 03 Impulso a la minería
  - 04 Apoyo al abasto e impulso a la comercialización
  - 05 Fomento del turismo
  - 06 Administración de programas de empleo
- IV.- Mecanismos de concentración con la sociedad
- 04 Procesos de participación social y política
  - 01 Concentración social
  - 02 Concentración política
  - 03 Política de derechos humanos
  - 04 Apoyo a los procesos electorales
- V.- Reforzamiento de la procuración de justicia y la seguridad pública
- 05 Procuración de justicia y seguridad pública
  - 01 Administración de la procuración de la justicia
  - 02 Servicios periciales
  - 03 Procuración de justicia para la defensa y promoción de los derechos de los trabajadores
  - 04 Apoyo a las relaciones laborales de los derechos de los trabajadores
  - 05 Promoción y aplicación de la justicia electoral
  - 06 Protección social y prevención del delito
  - 07 Rehabilitación y readaptación social
  - 08 Persecución de delitos
- VI.- Administración gubernamental y modernización de la gestión pública
- 06 Modernización administrativa
  - 01 Modernización de la administración pública
  - 02 Adecuación y elaboración de leyes, decretos, reglamentos y acuerdos
  - 03 Capacitación y actualización del personal

## VII.- Administración pública

### 07 Administración pública

- 01 Planeación estatal sectorial, regional y municipal.
- 02 Fortalecimiento y consolidación del control de gasto público
- 03 Fortalecimiento de operación de la política de ingresos
- 04 Consolidación de la función fiscalizadora
- 05 Planeación y administración de la recaudación
- 06 Administración de recursos y servicios
- 07 Administración y conducción de las políticas de gobierno
- 08 Control y evaluación de la gestión gubernamental
- 09 Asesoría jurídica y apoyo en la aplicación de la normatividad
- 10 Publicaciones
- 11 Registro, control y actualización de asuntos privados y públicos
- 12 Fortalecimiento y consolidación de proyectos estratégicos
- 13 Fortalecimiento de la administración municipal
- 14 Comunicación social

## VIII.- Acción legislativa

### 08 Acción legislativa

- 01 Función legislativa y contaduría de hacienda

## IX.- Administración de justicia

### 09 Administración de justicia

- 01 Justicia penal y civil

## X.- Deuda pública estatal

### 10 Deuda pública estatal

- 01 Financiamiento y créditos diversos

## **CONTROL Y EVALUACION**

Los instrumentos de control en las entidades públicas son diversos tanto en naturaleza, propósitos, construcción técnica y orientación del control como por el número de los que existen formalmente y se aplican en la práctica cotidiana de la administración gubernamental.

De los instrumentos globales de control, destaca el Sistema Estatal de Control de Gestión que, contando con un software diseñado al efecto, permite realizar un seguimiento continuo de todas de las entidades y dependencias gubernamentales. Los elementos de seguimiento son los indicadores de la actividad de las organizaciones públicas asociados a las funciones y objetivos sustantivos de las mismas. Este sistema se ha llamado Sistema para el Seguimiento (SISE) y la estructura fundamental se construyó considerando varios elementos teóricos y prácticos de la administración.

El primer elemento para la conformación de un sistema de control para el seguimiento corresponde al proceso de planeación, a partir de allí se construirán los cuadros de mando en

base a indicadores que permitan tomar decisiones sobre la gestión. Si no se cuenta con un proceso de planeación, el control se transforma en un fin dado que no contiene una referencia futura, aunque indique a donde se pretende llegar. El proceso de planeación reconoce el espacio, la orientación y la dirección de control. Para el desarrollo del control para el seguimiento, se ha reconocido que el proceso de planeación estratégica es un elemento ad hoc. A este respecto se señala que el control de gestión es el medio que asegura el cumplimiento de la planeación estratégica.

La planeación estratégica reconoce las potencialidades de la organización para el logro de su misión, y provee la dirección y orientación precisas, para su consecución. Se apoya en diagnósticos, permitiendo con ello que los actores y los sistemas involucrados en la consecución del fin o misión organizacional, sistemas y actores tanto externos como internos, dispongan de claridad en sus orientaciones básicas.

De esta manera, se hace evidente la relación entre planeación y control. Si se administran ideas, personas y cosas en todo proceso administrativo, entonces se debe planear identificando la relación buscada entre esta trilogía para lograr la aspiración organizacional. El control garantizará, así, que las acciones que definen la orientación buscada se lleven a cabo, provocando efectividad en el desempeño organizacional.

El sistema trata de clarificar que una acción está bajo control cuando:

- Su desarrollo está orientando y constantemente ajustado con objeto de alcanzar un objetivo previsto con un margen de error predeterminado.
- La relación de trilogía que expresa la acción es congruente, con su definición.

Una acción está fuera de control cuando :

- Ninguna disposición permite asegurar que su desarrollo y su determinación quedará dentro de un marco preestablecido; y
- Cuando la relación que establece la acción no fue preestablecida, ni busca un impacto específico.

El segundo elemento a considerar para construir sistemas para el seguimiento es el cuadro de mando o tablero de control.

El cuadro de mando es un instrumento de control, apoyado en un sistema de información organizacional y conceptual, que permite a los tomadores de decisiones sea cual fuere su nivel (recordemos que la filosofía de control de gestión es la descentralización), tener acceso a información periódica que refleje en que medida se alcanzan los objetivos y como se van desarrollando las acciones -y más aún la estrategia organizacional- lo que permite identificar las desviaciones, generando las acciones correctivas en el corto y mediano plazo.

El cuadro de mando implica entonces un flujo de información jerárquica y lateral, que permita a los tomadores de decisión actuar sobre los puntos débiles de la organización puestos en

evidencia. Los cuadros de mando pueden construirse en cualquier área y nivel de la organización, logrando actualizarse entre sí, a través de la generación, análisis e interpretación de la información.

Otro elemento importante para el manejo y desarrollo de sistemas de control de gestión, es la existencia de un buen clima o de un ambiente organizacional adecuado, que favorezca su implantación, aquí las aportaciones de la escuela de los recursos humanos y los estudios psicosociológicos de la organización son relevantes.

Un último elemento a considerar: reconocer la capacidad de evaluación, además del control sobre procesos y resultados. Esto implica considerar además una serie de aspectos vinculados a las acciones organizacionales, como por ejemplo; el impacto final del producto organizacional, su misión - e incluso, sobre fines sociales-, cuestión importante tratándose de organizaciones públicas. Esta preocupación articula el control o evaluación ex-post, con el control concomitante.

En síntesis: la planeación estratégica, los cuadros de mando, el ambiente organizacional y los criterios de evaluación son los elementos clave que conforman el sistema para el seguimiento.

A continuación se presenta la forma en base a la cual se han construido indicadores de gestión y otros controles en la organización.

<b>TIPOS DE CONTROL</b>	<b>REFERIDO A</b>	<b>PREGUNTA FUNDAMENTAL</b>
<b>FINES U OBJETIVOS</b>	<b>RESULTADOS</b>	<b>¿SE HA LLEGADO A LO DESEADO?</b>
<b>MEDIOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- NOMATIVIDAD</li> <li>- PLANES</li> <li>- PROCESOS</li> <li>- ESTRUCTURAS DECISORIAS</li> <li>- INSTITUCIONES</li> </ul>	<b>¿ HA SERVIR A LOS FINES?</b>
<b>RECURSOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- HUMANOS</li> <li>- FINANCIEROS</li> <li>- MATERIALES</li> <li>- TECNICOS</li> </ul>	<b>¿ACUERDO A LOS FINES?</b> <b>¿EL USO ADECUADO?</b>

De acuerdo a lo descrito, en el gobierno de San Luis Potosí se ha establecido un seguimiento basado en indicadores y cuadros de mando que constituye el SISE, que a continuación se describen.



*El sise***SISTEMA PARA EL SEGUIMIENTO****¿QUE ES EL SISE?**

ES EL CONJUNTO DE ELEMENTOS ARTICULADOS QUE PERMITEN MONITOREAR, VIGILAR Y EVALUAR EL DESEMPEÑO DE LA GESTIÓN PÚBLICA.

**OBJETIVO**

PROPORCIONAR CONTINUAMENTE AL PERSONAL DIRECTIVO DE LAS DEPENDENCIAS Y ENTIDADES DE LA ADMINISTRACION PUBLICA ESTATAL, LA INFORMACION ESENCIAL PARA LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO, QUE LES PERMITA REORIENTAR Y/O FORTALECER LAS ACTIVIDADES SUSTANTIVAS DE LA GESTION PUBLICA.

**BENEFICIOS**

« LO QUE SE MIDE SE MEJORA »  
 ES UN SISTEMA DE INFORMACION QUE PERMITE AL PERSONAL DIRECTIVO ASIGNAR OBJETIVAMENTE LOS RECURSOS A LAS ACTIVIDADES DE LA DEPENDENCIA EN RELACION A SU CORRESPONDENCIA CON LOS RESULTADOS Y DEFINIR RESPONSABILIDADES

El Sistema para el Seguimiento tiene como objetivo el brindarle al personal directivo de las dependencias las herramientas necesarias para generar los indicadores que permitan evaluar objetivamente las tareas sustantivas de sus áreas, enfocando así sus actividades a una administración por resultados. Así mismo busca establecer los mecanismos básicos para vincular a la misma con el Sistema Integral de Información.

El Sistema de Indicadores generado en las diferentes dependencias gubernamentales, denominado Sistema Integral de Información, tiene como objeto apoyar a las diferentes dependencias y entidades de la administración pública respecto a los requerimientos de información necesarios para la toma de decisiones, buscando establecer una congruencia del quehacer institucional. Este sistema está formado por una base de datos que permite a cada dependencia de gobierno, informar con oportunidad sobre el grado de avance del cumplimiento de los asuntos operativos y prioritarios que tienen asignado cada área. Su instrumentación implica concretar y apoyar a las diferentes áreas a fin de que se adopten las medidas preventivas y correctivas que se vayan requiriendo.

**Indicadores**

Un indicador corresponde a una información breve, que nos señala aspectos significativos de la gestión. Corresponde también a un sistema de señales, reportando de lo adecuado o inadecuado de una acción. Por consiguiente, lo importante será encontrar aquella información

útil capaz de mostrarnos si las acciones van en el sentido deseado o, incluso, si existen oportunidades que favorezcan nuestra ruta y nos permitan avanzar más allá de las estimaciones.

El uso de indicadores permite determinar los niveles de actuación y desempeño, además de una adecuada evaluación a través de los criterios establecidos en los niveles de los objetivos o en la orientación misma de las acciones, al exigirse en el indicador la satisfacción de los valores o de las normas que orientan las acciones de los distintos centros de responsabilidad. Los indicadores permiten dar control y seguimiento al grado de avance de los objetivos de los distintos centros de responsabilidad.

Para el caso del Control para el Seguimiento (SISE), se han utilizado los siguientes indicadores de criterio como punto de partida:

- **Eficiencia:** Bajo este criterio se trata de medir el aprovechamiento de los recursos asignados al desarrollo de la actividad, por lo general implica relacionar dicha actividad con algún recurso ya sea financiero, humano, de tiempo, espacio, físicos, etc.
- **Capacidad:** La capacidad mide el potencial de la organización para desarrollar la actividad y llegar al objetivo (es fácil considerarlo bajo el esquema de la «Capacidad de planta» de una fábrica), además presenta un parámetro de aprovechamiento de esa capacidad, nos permite ver si estamos por debajo de la capacidad, aprovechando óptimamente la capacidad o estamos por encima de la capacidad para ofrecer el producto final o servicio. Es interesante hacer mención que en cualquiera de los casos extremos es necesario corregir el rumbo ya que cuando estamos por encima de la capacidad podemos incurrir en problemas de calidad en el producto o servicio ofrecido.
- **Calidad:** Este criterio es el más común en el contexto de la medición, mide la excelencia de los servicios, y más que nada determina si nuestro satisfactor es realmente adecuado a las necesidades del usuario.
- **Cobertura:** Este criterio nos permite conocer en relación al total de los usuarios o demandantes de nuestros servicios, la porción o parte del sector a la que estamos llegando o satisfaciendo sus necesidades.
- **Utilidad:** Bajo este criterio se determina qué tan provechoso es el servicio o producto que se ofrece, visto de otra forma mide qué tanto satisface las necesidades de los usuarios.
- **Incidencia o impacto:** Estos criterios permiten conocer a los directivos el alcance, y la influencia de sus programas dentro del contexto de su organización.

Además del SISE y los sistemas de indicadores, existen los de control de vigilancia, particularmente los vinculados a las actividades de la Coordinación General de Contraloría del estado, la cual realiza auditorías, fiscalización y verificaciones respecto del control interno, además de recibir e investigar las quejas tanto de malos manejos como de enriquecimiento inexplicable de funcionarios públicos. También existe en cada dependencia una contraloría interna siendo nombrada por los titulares de éstas por el gobernador del estado a propuesta del coordinador general de Contraloría.

Por otra parte, se cuenta con mecanismos de evaluación de la gestión pública, llevándose al cabo reuniones de gabinete presididos por el gobernador y coordinador por el secretario

técnico y el coordinador de asesores, donde se analizan avances de programas y del plan estatal, así como problemas y limitantes y la manera de superarlas

## **IDENTIFICACION DE LA PROBLEMÁTICA DE LA GESTIÓN PÚBLICA**

En general, los procesos de gestión de la administración pública de San Luis Potosí se efectúan por diversos mecanismos. En primer lugar existe el sistema de acuerdos mediante los cuales los funcionarios con responsabilidades diversas establecen las líneas a seguir y los asuntos a atender. Por este mecanismo se resuelven problemas y se buscan soluciones a los problemas sociales enmarcados en las políticas públicas establecidos en planes y señalamientos del titular del ejecutivo.

Una vez realizado el acuerdo, éste desciende a distintas unidades que trabajan para cumplir los señalamientos y en su caso resolver el problema o mejorar alguna situación. Este sistema tiene sus bondades al permitir a los principales responsables de algunas políticas públicas el trabajar conjuntamente en la elaboración de la solución, además del contacto directo con distintas personas que tienen y deben involucrarse en el asunto. Por otra parte, el principal responsable tiene en gran medida el control y administra las decisiones fundamentales sin embargo, también tiene algunas desventajas, siendo la principal, el cúmulo de actividades que asumen los titulares de dependencias y entidades públicas, además de limitarse a un trabajo centrado en su área en forma casi exclusiva.

Este problema se ha tratado de resolver creando mecanismos de vinculación, creándose los comités y comisiones. Aunque éstos son pocos tienen la característica de mejorar alguna línea más cargada hacia alguna dependencia. Esta situación en algunos casos es ampliamente funcional.

El mecanismo más socorrido de solución de problemas corresponde a las reuniones de gabinete y otra a las resoluciones de la Comisión Gasto-Financiamiento o bien del COPLADE.

También existen formas burocratizadas de trabajo, principalmente en lo referente a trámites ante el público. Este tiene la ventaja de darles certidumbre a los ciudadanos de cómo y dónde pueden obtener un servicio o hacer algún trámite; sin embargo, en algunos casos la dinámica social y el cambio del contexto y las nuevas tecnologías hacen necesario modificar los procedimientos utilizados en los trámites, adecuándolos a las nuevas circunstancias. Existen todavía procesos y formas no adaptadas a dichas circunstancias, aunque la política de modernización administrativa instrumentada por el gobierno actual ha permitido replantear formas de trabajo y orientar a las dependencias a un trabajo eficiente y fincado en las premisas de la calidad, aún resta trabajo por realizar.

Cabe señalar que algunos problemas de gestión están plenamente identificados y sólo falta ubicar algunos recursos para su atención, pero se requiere análisis y diagnósticos para resolverlo substancialmente y bajo permisos de participación y dedicación de tiempo, tanto de personal gubernamental como de particulares y distintos agentes de la sociedad civil.

En algunos casos existen ausencias de personal preparado y capacitado y a pesar de los esfuerzos de formación y capacitación del personal del gobierno hay ciertos perfiles que no se tienen y en el corto plazo difícilmente se tendrán.

Existe poca rotación externa del personal, lo cual no permite una renovación en perfiles y tipos de especialidad a incorporar en la acción pública. También existe poca flexibilidad para separar al personal de base, ello en parte debido a la «protección» que brinda su sindicato, así como a una política que busca aprovechar al personal ya incorporado a la función pública. A esto pueden añadirse los niveles de salario poco competitivos, sobre todo en ciertas especialidades y formaciones.

# CAPITULO IV

---

## PROFESIONALIZACION DE LOS SERVIDORES PUBLICOS

## REGIMEN JURIDICO DEL PERSONAL

**D**e acuerdo con el Estatuto Jurídico de los Trabajadores al Servicio de las Autoridades del Estado de San Luis Potosí, que databa de 1960, los trabajadores de confianza carecían de estabilidad en el empleo y consecuentemente no tenían derecho a ser legalmente reinstalados, indemnizados y tampoco podían reclamar salarios caídos. Al dar fin a esta práctica, con la nueva Ley de los Trabajadores al Servicio de las Instituciones Públicas del Estado de San Luis Potosí publicada el 8 de enero de 1996, se protege a los trabajadores públicos de confianza, reconociendo su derecho a ser sujetos de la relación jurídica de trabajo y la seguridad en materia de prestaciones.

Por otra parte, se establece la necesidad de fortalecer el universo de superación laboral de los trabajadores, que cada vez necesitan mayor capacitación y adiestramiento para enfrentar los diversos retos de la vida moderna y fórmulas que les permitan aspirar a ocupar mejores espacios de trabajo. Esta ley establece la obligación de capacitar a los trabajadores de las instituciones públicas. Adicionalmente se encuentran en esta ley, entre otros elementos, los siguientes aspectos novedosos<sup>51</sup> :

Se establece en forma concreta las causas de suspensión en el trabajo y la terminación de la relación laboral. En este sentido se ha suprimido el concepto de que solamente el estado tenía derecho de establecer las condiciones de trabajo y se determinó la obligación de tomar en cuenta las propuestas del sindicato respectivo.

Se reconoce el derecho a la jubilación y como consecuencia a la fijación de una pensión.

Se determinan las correcciones disciplinarias y medios de apremio.

Se establecen recursos y disposiciones procesales propias, así como procedimientos especiales y se implementa la procedencia de aquellos trámites o actos jurídicos que se ventilan por la vía de jurisdicción voluntaria denominados procedimientos paraprocesales.

Se otorga autonomía y se reconoce la independencia del Tribunal Estatal de Conciliación y Arbitraje, desligándolo totalmente de la Junta Local de Conciliación y Arbitraje, otorgándole facultades para nombrar a su propio personal jurídico y de base, así como para expedir su propio reglamento. Asimismo se determina que el presidente del tribunal será designado por mayoría del congreso del estado.

Se implementa la normativa relativa a vacaciones, permisos y licencias; se determina el principio de estabilidad en el empleo de los trabajadores de base, del escalafón y servicios públicos de carrera, se establecen las obligaciones de las instituciones públicas y se detallan los casos de rescisión de las relaciones de trabajo.

<sup>51</sup> Tomado del Periódico Oficial del Estado, del 8 de Enero de 1996.

## EL PERSONAL DE LA ADMINISTRACION PUBLICA DEL ESTADO

Las adecuaciones y modificaciones de la estructura administrativa estatal en los últimos cinco años han generado procesos de oleaje simultáneo en los que, de manera constante, no se han concretado y cimentado los resultados esperados cuando se inicia un nuevo proceso de cambio y readecuación. Así, las transformaciones en la burocracia estatal han impactado significativamente en la composición del personal, sus perfiles, sus lugares de adscripción y hasta sus habilidades.

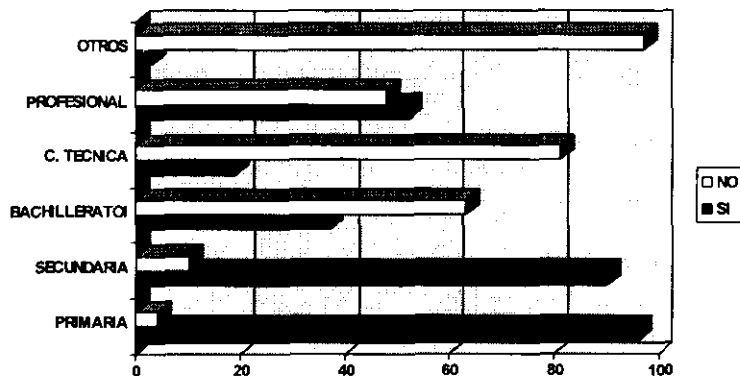
En este sentido, la información que se presenta corresponde a estimaciones realizadas y no constituye un dato del todo verificado.

### *Nivel de escolaridad de los servidores públicos*

De los más de cinco mil trabajadores del gobierno del estado, más de la mitad corresponden a plazas de base y el resto son personal de confianza. Si bien jurídicamente pueden darse casos de personal por honorarios, por las políticas de austeridad y racionalización del gasto público, por implantadas desde 1994, las instituciones públicas están impedidas para realizar contratos por esta modalidad.

En relación al grado de escolaridad de los servidores públicos, se presenta la siguiente gráfica que permite observar con claridad el nivel de estudios alcanzado y la proporción de trabajadores.

Dentro del conjunto de servidores públicos del estado conviene diferenciar a los considerados como funcionarios de los primeros niveles, es decir, desde secretario hasta director de área. Si bien el tabulador de puestos del gobierno del estado considera cerca de mil puestos globales, en la realidad la amplia proporción de los trabajadores se localiza en menos de cien puestos entre los 18 niveles tabuladores.



De manera aproximada, puede señalarse que en 1992 existían más de 200 funcionarios públicos en los primeros niveles y que, de 1993 a la fecha, se han ido reduciendo hasta oscilar entre 165 y 170 funcionarios.

## **ACCIONES DE PROFESIONALIZACION DE LOS SERVIDORES PUBLICOS.**

Durante la última década, particularmente desde 1993, se ha impulsado fuertemente a la capacitación como instrumento de mejoramiento permanente para el desempeño de la gestión pública. En sus inicios, los cursos realizados se encontraban entre los más típicos del sector público nacional: taquimecanografía, lectura y redacción, ortografía, etc.

Con la implantación del Programa de Modernización Administrativa, la capacitación adquiere un sentido más integrador de las habilidades y capacidades de los servidores públicos y su orientación a la mejora continua y la atención de excelencia al usuario de los servicios gubernamentales.

En 1996 se institucionaliza la atención de profesionalización y actualización permanente de los trabajadores con la creación del Instituto de Capacitación de los Trabajadores al Servicios del Gobierno del Estado. La mayor parte de los instructores iniciadores fueron gente voluntariosa y dispuesta a ofrecer gratuitamente sus servicios en los temas que mejor dominan.

Dentro de los cursos ofrecidos está el de instructores. Este ha sido un medio para autoreproducir la oferta de docentes y guías de estudio y sortear las fuertes restricciones financieras para la contratación de personal. A la fecha, existen más de 50 instructores impartiendo más de 300 cursos durante el año.

En contraste con los cursos ofrecidos al inicio, en la actualidad se encuentran diversas opciones que van desde los tradicionales hasta los más vanguardistas en tópicos de psicología colectiva, neurolingüística, análisis político, toma de decisiones, pasando por informática, matemáticas aplicadas a la administración, etc.

Paralelamente han surgido con mayor fuerza y solidez algunos institutos de capacitación que ofrecen alternativas de actualización en temas específicos. El sector empresarial ha puesto a disposición general cursos de técnicas de fiscalización, auditoría, programación, planeación estratégica, etc., que han ensanchado los ámbitos de elección entre los servidores públicos.

A otro nivel ha actuado el Instituto de Administración Pública del Estado de San Luis Potosí, pues ha establecido un dinámica de amplias modalidades y opciones de perfeccionamiento de las habilidades directivas. Inicialmente se empezó con cursos de diplomado contando con la participación de conferencistas de alto nivel teórico y práctico, casi todos ellos con estudios de doctorado, y con expertos reconocidos a nivel nacional e internacional. La rápida formación de prestigio y seriedad del Instituto de Administración Pública posibilitan que en el corto plazo se abran nuevas opciones y modalidad de profesionalización de los servidores públicos.



Gracias a todas estas modalidades de ha logrado cubrir la capacitación, existiendo convenios con organismos que amplían la oferta de cursos y modalidades de formación. El Sindicato de Trabajadores al Servicio del Gobierno del Estado se ha sumado a esta labor cubriendo varios cursos para el personal.

# CAPITULO V

---

## RELACIONES INTERGUBERNAMENTALES

## **MECANISMOS DE COORDINACION Y COLABORACION INTERGUBERNAMENTAL**

**A** nivel estatal la cooperación y coordinación intergubernamental es muy dinámica y de amplio espectro económico y administrativo. Los mecanismo más privilegiados suelen ser aquellos que, de carácter informal, permiten establecer una comunicación directa y con respuestas inmediatas a las problemáticas coyunturales de cada uno de los niveles de gobierno.

A nivel formal, puede observarse una instancia jurídico-administrativa que se tiene sus raíces en el Sistema Nacional de Planeación Democrática: los Convenios de Desarrollo Social del Estado con la federación y del primero con los ayuntamientos de la entidad.

El Convenio de Desarrollo Social es un instrumento de coordinación de acciones y decisiones referenciales que sirven como guías y parámetros para el desarrollo programático, presupuestario y de actuación de todas las dependencias públicas. A través de este convenio, la entidad federativa plantea sus demandas de desarrollo y establece los resultados a alcanzar. La federación, dentro de su ámbito de responsabilidad, genera las grandes líneas estratégicas que sirven para homologar sistemas de programación y políticas públicas regionales.

De renovación anual, los Convenios de Desarrollo Social Estado-Federación han permitido a la administración estatal integrar su perspectiva de crecimiento y desarrollo local a las orientaciones esenciales del proyecto nacional.

En forma similar, el estado realiza convenios de desarrollo con cada uno de los 58 municipios de la entidad, en los que se establecen las prioridades municipales, sus niveles de marginación y necesidad de recursos, los programas microregionales a implantar y las formas de coordinación intergubernamental apropiadas para, dentro de un marco de respeto a la autonomía de cada nivel de gobierno, lograr una acción conjunta y de mayor efectividad de las instituciones públicas.

En el marco del COPLADE se han creado varios subcomités, vinculados a problemas específicos donde se busca conjuntar esfuerzos de los distintos niveles de gobierno y de la sociedad civil. En cada subcomité existen instancias federales, estatales y de la sociedad civil, en ocasiones participan también autoridades municipales.

## **PROCESOS DESCENTRALIZADORES**

El fortalecimiento de las instituciones públicas en el estado ha sido proceso arduo y vigoroso que se experimenta en dos grandes líneas de actuación. La primera de ellas es la adecuación de los marcos jurídico-normativos que promuevan la flexibilidad en las estructuras organizativas en las que se insertan las nuevas atribuciones y facultades.

Los mecanismos de decisión e implantación de decisiones se adecuan a las nuevas necesidades institucionales derivadas de la absorción de responsabilidades públicas y de evitar posible situación administrativa.

La segunda línea de actuación tiene como punto central el redimensionamiento de las relaciones intergubernamentales y la creación de la infraestructura programática que guía la descentralización en un marco de respeto a la autonomía real de los diferentes órdenes y niveles de gobierno.

Buscando estar al tanto y responder en forma adecuada a los procesos de federalización, el gobierno del estado ha creado la Unidad de Descentralización, cuya función consiste en coordinarse con instancias federales y estatales donde existen procesos de descentralización. Además debe vigilar que en estos procesos se respetan normas y procedimientos y el estado obtenga las mayores ventajas en dichos procesos.

En el estado de San Luis Potosí, la descentralización realizada a nivel nacional ha tenido un impacto significativo tanto en sectores estratégicos de la economía estatal como en los sistemas de coordinación interinstitucional. De las diversas atribuciones y responsabilidades transferidas o en proceso de transferencia al estado, caben destacar las siguientes:

### ***Salud***

En materia de salud, el proceso descentralizador data desde los ochentas, período en el que se crearon las bases jurídicas para determinar la concurrencia federal y estatal en el sector salud. Para concretar este complejo proceso, los Servicios Coordinados de Salud Pública del estado, han participado en actividades de apoyo, asesoría y enlace con otras instituciones de salud y han coordinado los trabajos de la Comisión para el Fortalecimiento de los Recursos Humanos para la Descentralización de los Servicios de Salud a Población Abierta con el fin de elaborar un diagnóstico de las capacidades institucionales, en materia de atención sanitaria.

Como ocasiones específicas en la materia se ha iniciado la regularización de propiedad de los inmuebles, así como el levantamiento del inventario físico del mobiliario, equipo e infraestructura con que cuenta la Secretaría de Salud en San Luis Potosí. Estos elementos constituyen el marco de referencia sustantivo para la definición de estrategias, programas y asignación de recursos dentro del esquema descentralización.

La descentralización sustantiva de la Secretaría de Salud contempla la reorganización de su estructura interna en cada uno de los estados, incluyendo así la reestructuración de las jurisdicciones sanitarias y en algunos casos el grado de coordinación y vinculación de estas con los municipios.

En este sentido, los servicios coordinados de salud en el estado han iniciado ya la adecuación de su organización interna, formando áreas de apoyo como son el departamento de desarrollo

organizacional y el área de control operativo, que refuerzan la unidad de planeación y proyectos especiales. De la misma forma, se verá integrado de manera temporal y con recursos del Banco Mundial, la unidad de descentralización, que pretende apoyar el desarrollo de este proceso al interior de la Secretaría.

Se han iniciado las acciones tendientes a conformar un organismo receptor de la transferencia de recursos (OPD). Dependiendo de las directrices que quiera dar cada estado al proceso de descentralización, el OPD puede tomar diversas figuras; en el caso de San Luis Potosí se optó por constituir un Instituto de Salud, de carácter descentralizado, con patrimonio y personalidad jurídica propios. De hecho, el decreto administrativo que dará vigencia a la constitución del OPD ya ha sido avalado por el área jurídica de la Secretaría General de Gobierno. Al respecto, conviene subrayar que la constitución del OPD permitirá obviar modificaciones a la Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado, lo que no evita la necesidad de adecuar las Leyes General y Estatal de Salud; especialmente en lo que se refiere a la transferencia de atribuciones y responsabilidades que le permitan al estado manejar los recursos provenientes del programa de regulación sanitaria (multas, licencias, etc.).

El traspaso de propiedad de la infraestructura de la Secretaría de Salud existente en el estado, requiere llevar a cabo varias tareas entre las que destaca el levantamiento del inventario físico del mobiliario, equipo y maquinaria instalados en las diversas jurisdicciones- oficinas administrativas, hospitales y centros de salud. El levantamiento de este inventario ya está siendo realizado y se prevé su actualización en breve plazo.

Por lo que se refiere a los bienes inmuebles, se encuentran en proceso las acciones de regularización de su propiedad, y ya han sido requisitadas 132 cédulas de inventarias solicitadas por la Comisión de Avalúos de Bienes Nacionales, con el fin de contar con información actualizada al momento de efectuar el traslado de propiedad de estos bienes al OPD.

Por otra parte, y en virtud de que el OPD realizará actividades y funciones que actualmente se desarrollan por el nivel central, se ha iniciado ya la revisión de procedimientos específicos para efectuar los procesos de:

- Almacenamiento
- Distribución
- Control de calidad
- Administración de inventarios de bienes inmuebles y activos fijos
- Baja y destino final de los bienes inmuebles

### ***Agricultura y desarrollo rural***

La federalización de la Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural (SAGAR) se basa en descentralizar a los gobiernos de las entidades federativas, institución de educación superior,

organizaciones de productores y particulares, todas las funciones operativas y de fomento, a excepción de la inspección fitozoosanitaria en fronteras, puertos, aeropuertos y cordones cuarentarios.

En la SAGAR, la descentralización por servicio ha implicado transferir a las organizaciones de productores, funciones operativas e infraestructura a patronato o comité. La descentralización por colaboración ha implicado transferir a universidades, institutos de investigación y particulares, funciones operativas bajo al modalidad de aprobación y acreditación, de acuerdo a las normas oficiales entre estos. Destacan la autorización que diversos profesionistas de nuestra entidad han recibido mediante cursos de acreditación, para proporcionar servicios profesionales en campañas fitozoosanitarias realizadas en San Luis Potosí.

La regionalización de los distritos de desarrollo rural y los centros de apoyo al desarrollo rural, ubicados en Ebano, Ciudad Valles, Río Verde, Ciudad Fernández, Matehuala, Salinas y San Luis Potosí, aceptada e identificada ampliamente por los productores, al depender operativamente del gobierno del estado, permite agilizar la atención a los productores, así como conjuntar y optimizar esfuerzos y recursos instituciones, para impulsar el desarrollo rural integral y, en síntesis, retomar la rectoría estatal en materia de producción y productividad agropecuaria, forestal y agro industrial.

El proceso de descentralización de la SAGAR ha buscado una distribución armónica y equilibrada entre los niveles de gobierno y los agentes sociales, productores, instituciones de educación y particulares, de las actividades, obligaciones, responsabilidades y recursos en materia de desarrollo rural.

### ***Comunicaciones y transportes***

En materia de comunicaciones y transportes, la descentralización ha transferido al estado la construcción y mantenimiento de los caminos rurales y alimentadores, así como la consecución de la red federal secundaria.

El Programa de Descentralización de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes en el estado, contempla transferir en una primera etapa la construcción y conservación de 4160 kilómetros de caminos rurales. Dicha transferencia de responsabilidades incluye la disposición de los recursos correspondientes, con un monto aproximado de 9 millones de pesos, y la transferencia del personal dedicado a la conservación de caminos rurales. En principio, se contempla transferir más de 250 empleados federales, adscritos a las residencias regionales y campamentos de la SCT en el interior del estado.

En el mismo sentido, el gobierno del estado, ha iniciado la elaboración de inventarios que permitan identificar y en su momento transferir los bienes muebles, maquinaria, equipo y herramientas, así como los espacios físicos que correspondan a las instalaciones de las residencias regionales, campamentos, oficinas y almacenes.

En etapa posterior se prevé la transferencia de la red carretera federal secundaria (pavimentada) que incluye la conservación de 852 kilómetros.

### ***Bellas artes y CAPFCE***

En una situación de inicio formal se han comenzado los trámites para la recepción de las atribuciones y espacios físicos del Instituto Nacional de Bellas Artes y el Comité Federal para la Construcción de Escuelas. Este último se pretende descentralizar hacia los municipios y que sean éstos los que hagan uso de su capacidad de decisión sobre la política de construcción de escuelas, adecuándola a las necesidades locales.

Existen otros procesos que ya han iniciado, como los de la Secretaría del Medio Ambiente, Desarrollo Rural y Pesca y los del Acuerdo de Turismo, entre otros; que representan también un esfuerzo en atención y establecimiento de medidas adecuadas para que las políticas públicas satisfagan plenamente a la población.

# CAPITULO VI

---

## EXPERIENCIAS DE MODERNIZACION ADMINISTRATIVA



**E**l Programa de Modernización de la Administración pública del estado de San Luis Potosí ha sido diseñado para buscar el mejoramiento de la administración pública estatal y permitir con ello el generar un mayor bienestar a la sociedad potosina. Tiene como propósitos:

Hacer de la administración pública de una administración modelo.

Contar con una administración participativa, honesta y eficiente.

Establecer sistemas de comunicación permanente y transparente al interior de la administración y hacia la ciudadanía.

Convertir al gobierno en agente de cambio, satisfactor de las necesidades sociales y con una mística de servicio.

### **Objetivos:**

- Conformar un programa de acción que permita el mejoramiento de la administración pública del estado, centrado en las necesidades y demandas de la ciudadanía y bajo criterios de eficiencia, eficacia y calidad en la función.
- Involucrar a todas las dependencias estatales de forma participativa e integral, y el manejo de líneas generales y procesos de seguimiento y evaluación.

Para lograrlo se han establecido las siguientes líneas de acción:

#### ***Líneas de actuación:***

- Reestructuración organizativa.
- Racionalización de los recursos.
- Regulación-desregulación.
- Descentralización-desconcentración.
- Tecnología para la modernización.
- Racionalización de procesos.
- Desarrollo y capacitación de personal.
- Participación.
- Sistema Estatal de Información y Difusión.
- Seguimiento y evaluación.

Se ha vislumbrado la necesidad de manejar procesos de atención ciudadana, satisfaciendo de mejor forma las demandas que se reclaman al gobierno estatal, por tal motivo se ha intervenido en las dependencias y entidades de la administración centralizada y paraestatal:

- Secretaría General de Gobierno.
  - Dirección del Registro Civil.
  - Registro Público de la Propiedad y el Comercio.
  - Centros de Readaptación Social.

- **Secretaría de Planeación y Finanzas.**
  - Esta dependencia cuenta con un programa especial de simplificación de trámites, sobre todo en acciones que se refieren a la recaudación fiscal y pago de derecho, además de haber contratado los servicios de un grupo privado que realizará las evaluaciones de los procesos de simplificación y modernización administrativa, aplicando la reingeniería de procesos
- **Oficialía Mayor de Gobierno**
  - Dirección de Desarrollo de Personal.
  - Dirección de Control Patrimonial.
  - Coordinación de Apoyo Administrativo.
- **Secretaría de Fomento Industrial y de Servicios.**
  - Dirección General de Fomento Minero.
  - Dirección General de Promoción Industrial.
  - Ventanilla Unica de Gestión.
- **Secretaría de Fomento Agropecuario y Recursos Hidráulicos.**
- **Coordinación de Turismo.**

Para ello, las instituciones del gobierno del estado han motivado a todas las dependencias estatales a realizar procesos de simplificación administrativa tendientes a beneficiar a la población potosina:

- Se realizan reuniones con coordinadores administrativos, a efecto de que manden propuestas de simplificación en cada dependencia.
- Se ofrecen seminarios-taller a efecto de cambiar la actitud del servidor público.
- Se han programado cursos de capacitación.
- Se instalaron buzones para recibir propuestas de los ciudadanos.
- Se instalaron módulos de información.
- Personal de la Dirección General de Modernización Administrativa se encarga de visitar cada una de las dependencias de gobierno a efecto de revisar, analizar y estudiar los diferentes procesos que realizan las secretarías estatales.

Intervención en las dependencias de gobierno para rediseñar sus formas de trabajo:

- **Registro Civil.**
- **Secretaría de Planeación y Finanzas.**
- **Secretaría de Fomento Industrial y de Servicios.**
- **Oficialía Mayor de Gobierno.**
- **Archivo General del Estado.**
- **Secretaría de Fomento Agropecuario y Recursos Hidráulicos.**
- **Coordinación de Turismo.**

Procesos y políticas globales:

- Capacitación
- Elaboración de manuales organizacionales.
- Diseño y manejo de parámetros de control.
- Diseño del Sistema Estatal de Difusión.
- Dar a conocer los programas del INEA.
- Difusión de las actividades de modernización administrativa con todos los coordinadores administrativos de todas y cada una de las dependencias.

Capacitación y desarrollo de personal basado en :

- Formación de capacidades técnicas o administrativas
- Orientada al cambio de actitud.

Se han firmado convenios en materia de capacitación:

Otras actividades realizadas

Dirección de Selección, Capacitación y Valoración de Personal.

- Programa de Inducción.
  - Programa de Educación Abierta.
  - Diseño de un Sistema de Valoración y Evaluación del Desempeño.
- Dirección de Organización y Métodos.
    - Elaboración de reglamentos internos.
    - Actualización de manuales de organización.
  - Dirección de Informática.
    - Diseño de procedimientos a implementar para agilizar operaciones.
    - Brindar apoyo a las dependencias estatales.
  - Dirección de Control de Gestión.
    - a).- Implementación del Sistema Estatal de Control de Gestión.
    - b).- Revisión de los formatos de entrega-recepción.
    - c).- Realización de encuestas en las dependencias para conocer los puntos fuertes y débiles.

## EXPERIENCIAS VALIOSAS

Los gobiernos estatales han comprendido varios programas de modernización basados principalmente en la filosofía Gaebler y Osborne <sup>61</sup> y en las propuestas de calidad total, la

<sup>61</sup> David OSBORNE y Ted GAEBLER, **Reinventando el Gobierno.**

reingeniería y el *beanch marking*. Muchos avances se han podido dar gracias a estos programas. Sería difícil establecer todos los avances derivados del programa de modernización del estado de San Luis Potosí, el cual en sí podemos estimarlo como un éxito. No obstante, describimos aquí una de las situaciones más contrastantes buscando mostrar cómo se logró un cambio basado en el propio personal de una institución pública. Nos referimos a los cambios en la Dirección General de Registro Civil del Estado, en la cual se aplicó el Programa de Modernización.

La Dirección General del Registro Civil del gobierno del estado venía trabajando bajo un sistema burocrático, que en general puede resumirse así: se abría a las 8:00 a.m. y se expedía determinando número de fichas para atender a las personas, lo cual significaba que todo ciudadano que requería atención debería estar presente a esa hora. Una vez concluida la expedición de fichas se iniciaba la atención al público. La mayor parte eran solicitudes de acta de nacimiento. El personal de ventanilla les demandaba los datos del libro para la expedición del acta, una vez obtenidos estos datos dejaban la ventanilla y acudían al archivo donde debían localizar el libro. Ahí ocurrían dos cosas, o no se tenían bien los datos (incompletos o errores) o no aparecía el libro. En ambos casos el problema se destrababa con alguna dádiva. Además como la fila solía ser extensa, había un mozo que pasaba por la misma ofreciendo entregar fácil y rápidamente el acta, bajo alguna gratificación.

Después de haber atendido a las personas que habían recibido fichas, se cerraba la atención al público y había un receso para almorzar. Ya cerca de las 11 de la mañana había una persona que repartía el trabajo a las secretarías encargadas de realizar las actas. Las actas pasaban a revisión y luego a firma. A las 14:00 horas se abría de nuevo y las actas que habían logrado concluir su proceso eran entregados al público. Naturalmente, si alguna urgía podría salir en ese momento mediante una propina.

Este sistema estaba muy incorporado en el personal y le significaba un ingreso extra. De ahí que fue muy importante la labor realizada para establecer una dinámica de cambio. El primer paso fue convocar a los directivos y lograr que se conscientizaran de que era posible cambiar sin armar una revolución. El director ya había hecho intentos, pero hasta el sindicato había intervenido en esas ocasiones. Incluso se señalaba que él era parte del sistema y se favorecía del mismo.

Para iniciar el proceso de cambio se realizan las siguientes actividades:

### ***Reunión preliminar***

El objetivo que tuvo la reunión fue al exponer al director del Registro Civil el Programa de Modernización Administrativa, escuchar sus sugerencias, inquietudes y propuestas para finalizar el programa definitivo. Se trató de involucrar al personal de la Dirección o del área, definiendo los mecanismos más apropiados a implantar, las áreas en las cuales se actuaría y el número de personas a involucrarse en el proceso, para facilitar su implementación.

### ***Reuniones***

El objetivo fue desarrollar la metodología del seminario con cada una de las áreas. Para ello se entregó un manual que sirvió como guía para el buen entendimiento de los participantes.

### ***Seminario de Modernización Administrativa.***

El objetivo de este seminario fue explicar las diferentes vertientes del Programa de Modernización, así como la razón de ser del mismo y los objetivos que se pretendían lograr.

De igual forma se buscó obtener un diagnóstico de la Dirección a través de los señalamientos del personal, así como de la definición y elaboración de la misión y de los objetivos a alcanzar en el corto plazo dadas las circunstancias actuales y las venideras. Este seminario se desarrolló en una sede externa a la Dirección con una duración aproximada de 5 horas, con el programa tentativo siguiente:

- Exposición sobre el Programa de Modernización Administrativa y la importancia de ser mejores.
- Explicación y taller sobre la misión y filosofía de actuación.
- Desarrollo de un diagnóstico a través del «FODA» (fuerzas, oportunidades, debilidades y amenazas).
- Importancia de definir metas y objetivos,
- Estrategias para experimentar un cambio de actitud hacia el trabajo.
- Compromisos, síntesis y seguimiento del Programa de Modernización Administrativa.

### ***Seminario del Sistema para el Control del Seguimiento***

El objetivo de este seminario fue generar indicadores que permitieran una elevación objetiva de resultados.

### ***Análisis de los procesos formales***

Se realizó través de visitas a la Dirección, por observación y entrevista directa con el personal. De igual manera se levantaron encuestas y se hizo un estudio de ingeniería a través de lo cual se pudo conocer:

- Los trámites que se realizaban
- Las rutas críticas del servicio
- Los sistemas de información implantados
- Los canales de comunicación
- Las fuerzas, debilidades, ventajas y desventajas
- Los tiempos perdidos y los movimientos innecesarios para dar atención al público
- El lay out

### ***Análisis de los procesos informales***

Los procesos informales permitieron identificar acciones fuera del manual de procedimientos de la Dirección, pero que en sí forman parte de la actuación diaria de los servidores públicos. Por tal motivo, fue necesario identificarlos y, así, conocer las costumbres que se presentaron en el proceso sin estar definidas y los vicios observando aquellas actividades que fueron parte del sistema y que podrían bloquear el proceso del trámite.

### ***Análisis de los recursos***

- Humanos : A través de entrevista con el personal, y encuestas, se realizaron las siguientes actividades observación directa, para detectar:
  - El modelo de actitud, conocimiento y conducta del personal
  - El grado de especialización en el puesto (a través de la antigüedad y en experiencia requerida para desarrollar alguna actividad en especial)
  - El nivel académico del personal del área
  - Los requerimientos académicos, sobre todo considerando la próxima automatización del sistema.
  - El número de personal de cada área, y sus necesidades o excesos.
  - El puesto que se ocupa, lo que se realiza y las expectativas.
  - De grado de satisfacción en la realización del trabajo.
  - El entorno social en que se desenvuelve y la forma como solventa sus necesidades.
- Materiales. Se realizaron diversas entrevistas y reuniones con el personal así como visitas al área de trabajo, para conocer:
  - Las necesidades urgentes de mobiliario y equipo.
  - La utilización que da a los recursos materiales de trabajo.
  - La estructura del área de trabajo, los espacios y el grado de limpieza.
  - Las condiciones laborales.

### ***Análisis de los productos y servicios que la Dirección brindaba a la comunidad.***

A través de encuestas y entrevistas directas con el público se conocieron:

- La calidad en el servicio
- La opinión del público en general
- La opinión de los prestadores del servicio
- Las sugerencias e inquietudes del público

### ***Diseño de productos y servicios a la comunidad***

Se trabajó de manera colectiva, buscando que a través de la participación de todos los involucrados en los procesos se lograran soluciones y propuestas de mejora constante y efectiva.

A través de mesas de consenso, donde participó todo el personal involucrado en el proceso, se logró ubicar:

- Perfil ideal del servicio
- Orientación de evaluación vinculada al diagnóstico
- Generación de las alternativas de desarrollo hacia el perfil ideal
- Propuesta de las cuotas de desarrollo en cada elemento del sistema.-
- Propuesta de los puntos de control y evaluación del sistema.-
- Se establecieron sugerencias para un sistema de mecanismos preventivos y correctivos
- Propuesta de los cursos de capacitación idóneos
- Dirección de líneas para la capacitación

La capacitación y profesionalización de los servidores públicos fue un elemento de gran importancia para fortalecer la función preventiva de la Dirección del Registro Civil, en cumplimiento a la normatividad que rigió la conducta de los servidores públicos y la correcta administración de los recursos.

El programa se desarrolló en dos vertientes, la primera diseñando y desarrollando cursos y eventos destinados a informar y capacitar a los servidores públicos adscritos a la Dirección en los temas que requiera el desarrollo organizacional de la misma, de acuerdo con las evaluaciones y propuestas que tuvieron a bien definir cada una de las áreas de la Dirección, para consolidar el logro de sus objetivos.

La segunda vía fue el promover y apoyar acciones de formación y divulgación (cursos de relaciones humanas, ortografía, desarrollo en el trabajo, etc.) que les permitieron contar con los elementos necesarios para el buen funcionamiento de sus actividades.

Por último, se estuvieron realizando encuestas de opinión ciudadana para observar el comportamiento de las acciones emprendidas por la institución del Registro Civil y así conocer el impacto que éstas produjeron.

Podemos decir que el cambio se logró gracias al conocimiento y amplia participación de todo el personal de la Dirección del Registro Civil, desde el director hasta los mozos, decidiendo ellos mismos la dirección y los pasos necesarios para modernizar su área, donde el personal de la Dirección de Modernización fue sólo el facilitador de un proceso comprendido y aceptado por el personal del Registro.

## *Bibliografía*

Consejo Nacional de Población CONAPO. **La Población de los municipios de Mexico 1950 - 1990**. Primera Edición: Octubre de 1994. pp . 125.

Gobierno del Estado de San Luis Potosí. **Índices y grados de marginación de la zona altiplano**. Coordinación general de concertación julio 1995 66 p.p

Gobierno del Estado de San Luis Potosí. **Índices y grados de marginación de la Zona Centro**. Coordinación general de concertación julio 1995 68 p.p

Gobierno del Estado de San Luis Potosí. **Índices y grados de marginación de la zona huasteca**. Coordinación general de concertación julio 1995 94 pp.

Gobierno del Estado de San Luis Potosí. **Índices y grados de marginación de la zona media**. . Coordinación general de concertación julio 1995 56 p.p

Guzmán Nacoud Antonio y J. Antonio Loyola Alarcón. **Diseño de oportunidades, un dilema para el futuro**. Análisis y Perspectivas del Desarrollo del Estado de San Luis Potosí. ITESM Campus San Luis Potosí. Primera Edición Abril de 1994. 229 pp.

INEGI. Instituto Nacional de Estadística Geográfica e Informática y Gobierno del Estado de San Luis Potosí **Anuario estadístico del estado de San Luis Potosí** Edición 1993. 414 pg.

ITESM Campus San Luis Potosí y J. Antonio Loyola Alarcón y Antonio Guzmán Nacoud. **Punto de partida** Un Modelo para la Competitividad del Estado de San Luis Potosí. Primera edición : Abril de 1996.

Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de San Luis Potosí. **Periódico Oficial Del Gobierno del Estado Libre y Soberano de San Luis Potosí**. San Luis Potosí, S.L.P., 12 de agosto 1993.

Ley de los Trabajadores al Servicio de las Instituciones Públicas del Estado de San Luis Potosí. Decreto 533. **Periódico Oficial del Gobierno del Estado Libre y Soberano de San Luis Potosí. Poder Ejecutivo del Estado**.

Ley Orgánica del Municipio Libre SanLuis Potosí **Periódico Oficial**.

Ley de Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público del estado de San Luis Potosí. **Periódico Oficial del Gobierno del Estado de San Luis Potosí**., Poder Legislativo del Estado. San Luis Potosí S.L.P. miércoles 23 de noviembre de 1994. Sumario.- Poder Legislativo del Estado.- Decreto 223.-

Oficialía Mayor de Gobierno. **Programa de Modernización Administrativa : 1993 - 1997**, San Luis Potosí S.L.P. Gobierno del Estado de San Luis Potosí; 1994: 87 pp.

**Plan Estatal de Desarrollo 1993 - 1997**. Gobierno Constitucional del Estado de San Luis Potosí. pp . 116

San Luis Potosí. INEGI. Instituto Nacional de Estadística Geográfica e Informática. **Resultados definitivos, tabulados básicos**. Octubre 1996. 627 pg.

Secretaría de Planeación y Finanzas. **Compendio de legislación administrativa y fiscal del estado**.



Gobierno del Estado de San Luis Potosí 1992, II Tomo Legislación Fiscal. 458 pp  
Secretaría de Planeación y Finanzas. **Compendio de legislación administrativa y fiscal del estado.** Gobierno del Estado de San Luis Potosí 1992, I Tomo Legislación Administrativa. 413 pp.

Secretaría de Planeación y Finanzas. **Manual para la evaluación del presupuesto de egresos 1996,** San Luis Potosí, S.L.P. Gobierno del Estado de San Luis Potosí; 1996; 125 pp.

**Servicios Coordinados de salud Pública en el Estado de San Luis Potosí.** Diagnóstico de Salud del Estado de San Luis Potosí. Abril 1996. 207 pg.

Reglamento de la Ley de Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público del Estado de San Luis Potosí. Acuerdo administrativo por el cual se señala la competencia de la Comisión Gasto-Financiamiento, su integración y las reglas generales en materia de gasto público y su financiamiento. San Luis Potosí., S.L.P. Lunes 26 de junio de 1995. **Periódico Oficial del Gobierno del Estado Libre y Soberano de San Luis Potosí. Poder Ejecutivo del Estado.**

Reglamento de la Secretaría General de Gobierno.

Reglamento de la Secretaría de Planeación y Finanzas.

Reglamento de la Secretaría de Obras y Servicios Públicos.

Reglamento de la Secretaría de Educación.

Reglamento de la Secretaría de Fomento Industrial y de Servicio.

Reglamento de la Secretaría de Fomento Agropecuario y Recursos Hidráulicos.

Reglamento de la Oficialía Mayor de Gobierno.

Reglamento de la Coordinación General de Contraloría. **Periódico Oficial del Gobierno del Estado Libre y Soberano de San Luis Potosí.** 198 p. San Luis Potosí, S.L.P. 10 de noviembre de 1993