

Profesionalización de los servidores públicos	621
Relaciones intergubernamentales	633
Experiencias de modernización administrativa	643

CAPITULO IV

PROFESIONALIZACION DE LOS SERVIDORES PUBLICOS

REGIMEN JURIDICO DEL PERSONAL

Profesionalizar a los cuadros que integran la administración pública estatal constituye un elemento clave para modernizar los esquemas de coordinación, operación y respuesta a las demandas de la sociedad. El logro de las metas y objetivos institucionales está sujeto en gran medida de la calidad de los recursos humanos involucrados. De la capacidad de planeación, ejecución y control de la administración pública depende la posibilidad de resolver o, en su caso, proponer alternativas de solución orientadas al crecimiento real de las comunidades.

Desde hace aproximadamente tres décadas, la capacitación y el adiestramiento han sido identificados cada vez más como el vehículo insustituible para lograr la profesionalización y especialización de los servidores públicos, eliminar la improvisación y optimizar los servicios provenientes del gobierno estatal. La administración de dichos recursos ha cobrado creciente importancia en el quehacer gubernamental de la entidad durante los últimos cinco años.

Pese a la existencia de diversos ordenamientos jurídico-administrativos para regular el manejo de los recursos humanos, resulta evidente que profesionalizar la función pública no depende únicamente de establecer o diseñar modelos operativos fundamentados en técnicas administrativas probadas, sino que habrá de soportarse con cambios de orden jurídico que den sustento y otorguen carácter de obligatoriedad a las disposiciones del órgano encargado de operar la administración del personal estatal.

Los principales ordenamientos jurídicos son:

Ley no. 364 Estatal del Servicio Civil de Veracruz

Artículo 1º. La presente ley es de observancia general para los poderes del estado, los municipios así como los organismos descentralizados del estado o municipales y las empresas de participación estatal o municipales, que tengan a su cargo función de servicios públicos.

Artículo 3º. La relación jurídica de trabajo establecida entre la Universidad Veracruzana y su personal académico y el administrativo, técnico y manual, queda excluida del régimen de esta ley y, en consecuencia se continuarán rigiendo por el apartado «A» del artículo 123 de la Constitución General de la República y su Ley Reglamentaria, con las modalidades que se establezcan en esos Ordenamientos, respecto a las universidades e instituciones de educación superior autónomas por ley, dirimiéndose sus controversias ante la Junta Local de Conciliación y Arbitraje del estado.

Artículo 4º. La relación jurídica de trabajo reconocida por esta ley, se entiende establecida para todos sus efectos, entre los trabajadores y las respectivas entidades públicas, representadas por los Titulares.

Artículo 29. Son obligaciones de los trabajadores:

VI. Asistir puntualmente a los cursos de capacitación y adiestramiento, para mejorar su preparación y eficiencia.

Artículo 30. Son obligaciones de las entidades públicas:

VIII. Impartir cursos de capacitación y adiestramiento a sus trabajadores, a fin de que éstos mejoren su capacidad y aptitud profesional.

Artículo 74. Deberán ser considerados como factores escalafonarios en el reglamento respectivo, los siguientes:

- I. El perfil profesional y/o los conocimientos que consisten en la posesión de los principios teóricos y prácticos que se requieren para el desempeño de una actividad;
- II. La aptitud, que es la suma de facultades físicas y mentales para llevar a cabo una actividad determinada.

Condiciones Generales de Trabajo del Poder Ejecutivo del Estado

Artículo 59. Los trabajadores al servicio de la entidad pública tendrán derecho a:

XV. Asistir a eventos de capacitación o superación profesional que se establezcan por la entidad pública.

Artículo 60.- Los trabajadores tendrán las siguientes obligaciones:

XV. Asistir a los institutos de capacitación para mejorar su preparación y eficiencia, dentro o fuera de las horas de trabajo.

Artículo 62. Son obligaciones y facultades de la entidad pública:

X. Organizar para aquellas áreas que se considere necesario, cursos de actualización profesional y de capacitación y adiestramiento.

ACCIONES DE PROFESIONALIZACION

Un factor importante que ha entorpecido la adecuada superación y profesionalización de los servidores públicos estatales, lo constituye el hecho de que la capacitación de éstos no es sistemática ni se programa por proceso o unidades integrales. Tampoco es acumulativa y personal, por lo que es frecuente organizar cursos y aplicarlos sin relación directa con la función determinada que se realiza, o se desaprovecha en tanto que no existe un método de evaluación subsecuente de los conocimientos y habilidades que se requieren en el desempeño de los puestos específicos.

La carencia de un sistema de adiestramiento integral, genera altos costos, duplicación de tareas y dilaciones cuando algunos de los elementos falla en la cadena organizativa o productiva por deficiencia de conocimientos o habilidades.

La evolución de la fuerza de trabajo aunque denota una relativa estabilidad en el número absoluto de empleos, ha experimentado gran dinamismo por la elevada rotación de quienes los ocupan. Esto origina la discontinuidad en el desarrollo de una memoria institucional que preserve las experiencias positivas y negativas ganadas en el trabajo cotidiano, lentitud en el avance de los programas públicos, incremento en los costos de administración y burocratización de los recursos humanos.

Sistema Estatal de Capacitación

La iniciativa de proyectar e instrumentar el Sistema Estatal de Capacitación surge como una respuesta ante la necesidad de lograr mayores niveles de eficiencia y eficacia en los diversos niveles de la función pública en el estado.

El Sistema Estatal de Capacitación se contempló como una respuesta para afrontar los retos que, en materia de formación de recursos humanos, plantea la modernización administrativa del gobierno del estado de Veracruz.

El Instituto de Pensiones del Estado, con base en el convenio suscrito con la Secretaría de Finanzas y Planeación, en materia de capacitación y desarrollo de personal del sector público estatal, celebrado el 9 de junio de 1993, creó la Unidad de Capacitación y Desarrollo de Personal, instancia encargada de la operación del sistema estatal de capacitación, que asume como propósitos fundamentales los siguientes:

- Sistematizar y profesionalizar el proceso de capacitación al interior de la estructura administrativa gubernamental.
- Optimizar, para beneficio de la sociedad veracruzana, el otorgamiento de los servicios provenientes del gobierno estatal mediante la formación de sus recursos humanos.
- Formar cuadros técnicos especializados requeridos para el logro de las metas institucionales.
- Fomentar la cultura de servicio en todos los niveles de la administración pública estatal.
- Promover la modernización de la estructura administrativa gubernamental incorporando la capacidad de operación de nuevas tecnologías y métodos en el proceso laboral.
- Proporcionar a los servidores públicos estatales los fundamentos teórico-prácticos que les permitan elevar su capacidad de respuesta e identificación con los objetivos y fines de su área de adscripción.

De esta forma, la puesta en marcha del sistema estatal de capacitación es, junto con su actividad ininterrumpida, un esfuerzo perceptible y concreto que el gobierno del estado realiza para incrementar la productividad y la calidad de los servicios que de él se derivan.

La operación del Sistema Estatal de Capacitación se integró bajo el siguiente esquema:

- Instancia operativa:

Unidad de Capacitación y Desarrollo de Personal del Sector Público Estatal.

- Normatividad:

En estricto apego al marco normativo del Sistema Estatal de Capacitación, y concretamente a la Ley Orgánica de la Administración Pública Estatal, Ley Estatal de Servicio Civil y del Acuerdo para la Modernización Administrativa, se elaboró el documento que contiene los «Lineamientos de Operación que rigen la participación de las Dependencias en los Programas de Capacitación», el cual fue distribuido a las dependencias y organismos que participan en este proceso.

- Convenios de colaboración:

Con la finalidad de garantizar los apoyos e instrumentación efectiva de programas concretos de instrucción, se acordó celebrar convenios de colaboración con instituciones cuyo personal incluye grupos profesionales de perfiles específicos y altamente especializados.

- Relación interinstitucional:

Con el propósito de fortalecer los nexos con las dependencias y organismos atendidos, se solicitó a las autoridades correspondientes de cada instancia la designación de un representante de capacitación quien funja como contacto directo con la unidad para coordinar las acciones en la materia hacia el interior de su institución.

- Detección de necesidades de capacitación:

Como parte fundamental del proceso de planeación y para dar soporte a los programas y orientar la capacitación que se imparte a las diversas dependencias del ejecutivo estatal, se han desarrollado actividades de detección de necesidades de capacitación, es así que en 1994 se remitieron a las dependencias y organismos estatales un total de 30,200 cuestionarios.

En consecuencia, se programan y desarrollan, en forma permanente, cursos de inscripción abierta en diversas temáticas administrativas, técnicas, directivas y de desarrollo general, en los que participan servidores públicos de diversas adscripciones.

Los cursos están dirigidos a eficientar la labor y propiciar el cambio de actitud en los diversos grupos ocupacionales que conforman la administración pública. En este sentido se diseñó una estructura modular de cursos de formación dirigidos a diferentes niveles y esferas de la administración pública estatal.

PLANES DE FORMACION DEL SISTEMA ESTATAL DE CAPACITACION

Administración-contable y financiera; Calidad y productividad; Protección Civil; Humanística; Dirección-Coordinación; Secretarial; Informática; Técnica; Transmisión de valores de: Profesionalización, calidad, eficacia, innovación en la gestión pública, mejora del servicio público, atención ciudadana.

De igual forma, ante la necesidad de reforzar la capacidad de respuesta de los cuadros profesionalizados, se instrumentan cursos cerrados orientados a cubrir las necesidades específicas de cada instancia gubernamental, cuyo objetivo es apoyar sus actividades sustantivas.

Los alcances del programa se pueden resumir de la siguiente manera:

- Se ha consolidado la participación activa de los tres poderes que conforman el gobierno del estado, efectuando programas de capacitación para la Procuraduría General de Justicia y policía judicial, H. Legislatura y dependencias del poder ejecutivo.
- Se han efectuado acciones de apoyo para el sector salud mediante la ejecución de un programa de instrucción a jurisdicciones sanitarias y hospitales en el estado, dirigido a personal administrativo y a los cuadros técnicos especializados en el manejo y mantenimiento de equipo.
- Con el objeto de promover la formación de agentes de carrera, se ha diseñado el Programa de Profesionalización para la Policía Judicial, el cual incluye el desarrollo de actividades teórico-prácticas en áreas de criminalística, organización de operativos, manejo de armamento y defensa personal, entre otros.
- Se ha celebrado un convenio con la Secretaría de Educación y Cultura a fin de obtener el reconocimiento oficial para las áreas de instrucción dirigidas, en forma modular, a grupos ocupacionales específicos que incluye a la mayor parte de los servidores públicos estatales, acción que certifica y formaliza el proceso de capacitación en y para el trabajo.

Los resultados obtenidos son los siguientes:

PERSONAL CAPACITADO POR AREA MODULAR

EJERCICIO	TEMATICA ADMINISTRATIVOS	TECNICOS	DIRECTIVOS	INFORMATICA	HUMANISTICOS	TOTAL
1993	1,006	762	1,423	616	142	3,949
1994	672	511	732	2,506	2,359	6,780
1995		361			132	493
TOTAL	1,678	1,634	2,155	3,122	2,633	11,222

Fuente: Unidad de Capacitación y Desarrollo de Personal del Sector Público Estatal.

Con lo anterior, se da cuenta de que la capacitación en el sector gubernamental ha dejado de ser una propuesta. Se ha tenido la visión sobre todo la iniciativa de instrumentar un verdadero

y completo programa de capacitación, en donde cada vez y para beneficio de todos, ésta ha pasado de ser un simple requisito, a un instrumento para elevar la productividad y competitividad que permita a las instituciones estatales enfrentarse al nuevo entorno nacional, a la vez que brinda al trabajador la oportunidad de incrementar sus posibilidades de acceso a mejores niveles de vida.

Propuestas

No obstante, las iniciativas y esfuerzos por instrumentar programas de capacitación, en el marco global de la administración pública estatal, no se han logrado consolidar acciones de carácter homogéneo ni permanente, por lo que su impacto en los índices de productividad a discreción ha presentado niveles muy limitados.

Si bien los objetivos y fines últimos de la capacitación se han establecido con claridad, la carencia de un contexto global para su aplicación ha impedido el alcance pleno de sus beneficios, quedando dispersos e inconclusos los programas originados en este sentido.

Hasta ahora, los intentos y pronunciamientos sobre la profesionalización del servicio público no han sido suficientes, pues acaban por perder su vigor a través del tiempo, debido a interferencias coyunturales y a la inercia de los actuales mecanismos de reclutamiento.

Es necesario mencionar que para que los programas de capacitación permanentes proporcionen resultados positivos a mediano y largo plazo, es necesario vincularlos a posibilidades reales de ascenso, motivo por el que se requiere revisar e implantar sistemas escalafonarios acordes, o establecer por lo menos estímulos que fomenten el interés por la capacitación.

Para cambiar esta situación, hay que establecer requisitos que garanticen determinados niveles de estudios profesionales, capacidad y experiencia en los servidores públicos. Es necesario crear una estructura especializada que diseñe, implante y controle los lineamientos y programas tendientes a este objetivo, con la autoridad, seguridad y permanencia necesarias.

Se debe implantar una nueva cultura de calidad, que es fundamental para el desarrollo de los servidores públicos, por lo tanto, es necesaria la adquisición de herramientas más eficaces, lo que implica contar con el personal capacitado para hacer óptimo uso de ellas. A pesar de las limitaciones presupuestales, es difícil entender que al personal burocrático no se le proporcionen los medios adecuados para el desempeño de su trabajo, cuando en sus manos están precisamente las funciones del estado.

Es indispensable establecer programas y líneas de acción que determinen y den forma al servicio civil, una mejor preparación de los servidores públicos antes y durante su permanencia al servicio del estado, y den seguimiento a su desarrollo laboral y profesional, determinando indicadores que faciliten y den cauce a la toma de decisiones.

EL SERVICIO CIVIL DE CARRERA

El servicio civil de carrera en la administración pública implica, un sistema de administración de personal para los servidores públicos de mandos medios (jefes de departamento, subdirector, director de área, director general y sus equivalentes) su reglamentación es fundamental para la formación y superación de éstos, quienes son básicamente los responsables del grado de eficiencia y eficacia lo que por la administración pública.

Es importante diferenciar del total de los servidores públicos quiénes son sujetos de esta reglamentación. Actualmente en el gobierno mexicano no están dadas las condiciones que posibiliten dicha diferenciación, ya que no están reglamentadas las acciones para el desarrollo de las cualidades necesarias en ellos. No obstante podemos distinguir tres grandes grupos:

- Los trabajadores sindicalizados o de base; en cuyas condiciones laborales se les reconocen derechos como la permanencia en el puesto y el aglutinarse en organizaciones sindicales, pero no tienen acceso a posiciones de mando superiores, dado que la ley concede al gobierno la facultad de nombrar trabajadores de confianza en todos los puestos de supervisión.
- Los mandos medios del gobierno (director general, director de área, subdirector, jefe de departamento y sus equivalentes) no tienen reglamentación ni garantía laboral alguna, por lo que son removidos frecuentemente, creando una situación de inestabilidad que propicia la improvisación, la discontinuidad de los programas y la falta de ética en el manejo de los asuntos. Los mandos medios del gobierno trabajan con base en político-administrativo en movimiento. Lo anterior implica que al ingreso de un mando superior (secretario, subsecretario y oficial mayor) habrá un desplazamiento de los mandos medios de su área, ya que éstos serán sustituidos por su grupo, independientemente de su capacidad o experiencia para el puesto.

De ahí la gran importancia de implantar el servicio civil para contar con un sistema de administración y desarrollo de personal que sea exclusivo para los mandos medios y por tanto, pueda responder a sus características específicas.

- Los mandos superiores o políticos, requieren a su servicio mandos medios que conformen equipos conocedores, experimentados y especializados, capaces de ofrecer alternativas de decisión acertadas respecto al quehacer público. Esto significa que los mandos superiores sólo obtendrán el apoyo necesario para realizar eficientemente su trabajo, si cuentan con mandos medios profesionalizados, lo cual resulta muy difícil en las condiciones actuales, dada su movilidad permanente.

Esta situación nos lleva a considerar de fundamental relevancia el establecer en la administración pública estatal el servicio civil de carrera para los mandos medios, sobre las siguientes bases:

- Que su relación, permanencia y promoción se realicen bajo criterios sustentados en la posesión de conocimientos técnicos y profesionales, necesarios para el puesto que desempeñan.
- Que su remoción sea únicamente por motivos de incapacidad profesional o falta de ética en su desempeño.

- Que se apliquen a ellos las garantías que la Ley Estatal del Servicio Civil otorga a cualquier trabajador en el estado de Veracruz, a fin de que si no incurren en los motivos de despido que la ley señala, sean indemnizados.
- Que se implante para ellos un código de ética profesional manejado por los colegios y asociaciones profesionales, así como por el propio gobierno del estado en su administración de personal.

Todo lo mencionado en torno a los mandos medios tiene como propósito garantizar su profesionalismo y permanencia en el puesto, y así poder esperar de ellos un servicio ético, especializado, experimentado y eficiente. Un sistema de esta naturaleza representaría posiblemente trastocar algunas estructuras y cambiar estilos e inercias actuales, sin embargo, hay que tomar conciencia de que la sociedad veracruzana merece y exige un servicio público de excelencia, y el servicio civil de carrera es un instrumento indispensable para lograrlo.

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

1994

INSTITUCION	TOTAL	MANDOS SUPERIORES	PERSONAL TECNICO	APOYO SECRETARIAL
TOTAL	48,449	N.D.	N.D.	N.D.
SECRETARIA PARTICULAR	238	N.D.	N.D.	N.D.
SECRETARIA DE GOBIERNO	4,778	N.D.	N.D.	N.D.
SECRETARIA DE DESARROLLO	313	N.D.	N.D.	N.D.
SRIA. DE DES. URBANO	507	N.D.	N.D.	N.D.
SRIA. DE FINANZAS Y PLANEACION	2,390	N.D.	N.D.	N.D.
SRIA. DE COMUNICACIONES	543	N.D.	N.D.	N.D.
SRIA. DE DESARROLLO EC.	88	N.D.	N.D.	N.D.
CONTRALORIA GRAL DEL EDO.	56	N.D.	N.D.	N.D.
SRIA. DE SALUD Y ASISTENCIA	1,397	N.D.	N.D.	N.D.
SRIA. DE EDUCACION Y CULTURA	37,957	N.D.	N.D.	N.D.
COORD. GRAL DE COMUNICACIÓN SOCIAL	172	N.D.	N.D.	N.D.

CAPITULO V

RELACIONES INTERGUBERNAMENTALES

PROCESOS DESCENTRALIZADORES RELEVANTES

Gobierno federal-estado

El Acuerdo Nacional para la Modernización Educativa

Se ha suscrito entre el gobierno federal, el gobierno del estado y el Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación el Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica, con el fin de corregir el centralismo y burocratismo del sistema educativo. Estos convenios concretan sus respectivas responsabilidades en la conducción y operación del sistema de educación básica y de educación normal. De conformidad con éstos, correspondera al gobierno estatal encargarse de la dirección de los establecimientos educativos con los que la Secretaría de Educación Pública ha venido prestando, en la entidad y bajo todas sus modalidades y tipos, los servicios de educación preescolar, primaria, secundaria y para la formación de maestros, incluyendo la educación normal, la educación indígena y la educación especial.

La Secretaría de Educación y Cultura

Cuando se crea la Secretaría de Educación y Cultura, el sistema federal pasó a ser de Delegación Estatal de la Secretaría de Educación Pública a Dirección de Servicios Educativos a Descentralizar, primero y después, a Dirección de Servicios Coordinados de Educación Pública en el Estado, por lo tanto mientras no se llegaba a la descentralización final, existieron dos sistemas educativos en el estado, uno federal y otro estatal. A partir de la descentralización se inició un proceso largo y difícil para convencer a todos los involucrados en las bondades de os resultados de este esfuerzo.

Alianza para el campo

El ejecutivo federal, por conducto de la SAGAR y el gobierno del estado suscribieron el 6 de mayo de 1996, un convenio para la realización de acciones en torno al Programa Alianza para el Campo. En este convenio se prevé la constitución por parte del gobierno del estado, de un fideicomiso para la distribución de fondos mediante el cual se ejerzan los recursos que aporten, con la finalidad señalada en el convenio, el ejecutivo federal, el gobierno del estado, los productores y las organizaciones sociales.

De este modo se ha creado el Fideicomiso Veracruzano de Fomento Agropecuario (FIVERFAP), donde el gobierno del estado es el fideicomitente y el Banco de Crédito Rural del Golfo, S.N.C. es el fiduciario. Este fideicomiso tiene por objeto impulsar el desarrollo del sector agropecuario en la entidad, a través de la distribución de los recursos aportados por el gobierno federal, el gobierno del estado, los municipios, las organizaciones productivas y los productores, para ejecutar los programas que integran la alianza para el campo en el estado de Veracruz.

Acuerdo Nacional para la Descentralización de los Servicios de Salud

Este acuerdo tiene por objeto establecer las bases, compromisos y responsabilidades de las partes para la integración orgánica, la descentralización operativa y la ampliación de la cobertura de los servicios de salud en el estado, así como para la transferencia de los recursos humanos, materiales y financieros.

El gobierno del estado creará para tal fin un organismo descentralizado que tendrá a su cargo la administración de los recursos que aporten el gobierno federal a través de la SSA y el gobierno del estado.

Estará sujeto al control y coordinación que ejercerá el gobierno del estado y contará con autonomía técnica y operativa respecto del resto de la administración pública estatal, tanto para el manejo de los recursos humanos, materiales y financieros como para la ejecución de los programas de salud a su cargo; así como para definir las políticas en materia de salud y el debido cumplimiento de los programas técnicos aprobados, y vigilar la correcta aplicación de los recursos asignados.

Este organismo contará con un órgano de gobierno que se integrará con la representación del gobierno del estado, con un representante de la SSA y con un trabajador designado por el sindicato nacional de trabajadores de la Secretaría de Salud.

Se transferirán al gobierno del estado, las atribuciones en materia de adquisición, manejo, administración, baja y destino final de materiales, suministros, bienes muebles e inmuebles; prestación de servicios generales; mantenimiento y construcción de obra pública.

Comunicaciones y Transportes

Esta secretaría habrá de transferir al gobierno del estado carreteras comprendidas dentro de la red federal secundaria para su conservación, así como caminos rurales dentro de los límites del territorio del estado, para los mismos fines. Asimismo se transferirán recursos para la atención y conservación de caminos con usos intensivos de mano de obra.

Estos trabajos de descentralización se prevén llevar a cabo en dos etapas. En una primera etapa de preparación, el gobierno federal transferirá al gobierno del estado los recursos autorizados en el presupuesto de egresos de la federación en materia de conservación de la red carretera que será materia de descentralización, para que el gobierno del estado lleve a cabo los trabajos de conservación especificados.

La segunda etapa de consolidación, consiste en formalizar el cambio de jurisdicción. En este sentido se transferirán los recursos y facultades en materia de conservación y operación de la red transferida.

Instituto Mexicano del Seguro Social

El IMSS asume el compromiso de descentralizar el Programa IMSS-Solidaridad. Para lo anterior se forma un secretariado técnico que establecerá relación con el gobierno del estado para tratar los aspectos de descentralización.

Las acciones a llevar serán:

En una primera instancia el IMSS determinará los inventarios físicos y de recursos humanos institucionales, así como el estado que guarda la situación financiera presupuestal.

Posteriormente el IMSS convendrá con la Secretaría de Salud la fecha de inicio del proceso de descentralización del programa al estado de Veracruz, con el propósito de no interferir en el proceso actual que lleva a cabo dicha secretaría en esta entidad. Lo anterior quiere decir, que la descentralización del programa se realizará al finalizar este proceso.

Por último se suscribirá un «Convenio de Transferencia IMSS-Gobierno del Estado» que desglose las acciones operativas, administrativas y jurídicas necesarias para lograr un proceso de descentralización gradual y ordenado.

De este modo la descentralización comenzará una vez se halla firmado el convenio de transferencia y con la integración de una comisión estatal de la descentralización, la cual estará formada por el gobierno del estado, una representación del comité interno del IMSS, la delegación estatal y representantes de las Secretarías de Hacienda y Crédito Público, de Desarrollo Social y de la Contraloría y Desarrollo Administrativo.

Al finalizar la transferencia, la conducción del programa, el ejercicio presupuestal y la administración total del mismo estarán a cargo del gobierno del estado.

Construcción de escuelas

Se establece un proceso gradual de descentralización, encaminado a fortalecer la capacidad económica y administrativa del gobierno del estado y los municipales, para que construyan y equipen su propia infraestructura educativa.

En este sentido el gobierno del estado realizará la planeación y programación para la construcción y equipamiento de escuelas en los niveles de preescolar y secundaria en todas sus modalidades a partir de los requerimientos que le presenten los ayuntamientos. La Secretaría de Educación Pública descentralizará recursos económicos para la construcción, reparación, mantenimiento, habilitación y/o equipamiento de infraestructura educativa de los niveles de preescolar y secundaria en la entidad.

De igual forma el gobierno del estado lo hará a fin de que las obras sean administradas por los ayuntamientos. Cuando algún ayuntamiento no cuente con las estructuras técnicas y

administrativas para realizar las obras, entonces será apoyado con asistencia técnica y capacitación para que en el futuro pueda construir sus propios espacios educativos.

Medio ambiente

Se prepara un acuerdo entre el gobierno federal a través de la secretaria del medio ambiente, recursos naturales y pesca semarnap que tiene por objeto establecer las bases y criterios que fundamenten y orienten la elaboración de convenios específicos, para la asunción por parte del gobierno del estado y sus gobiernos municipales del ejercicio de las funciones de la SEMARNAP, la ejecución y operación de obras y la prestación de servicios públicos en las materias de medio ambiente, recursos naturales y pesca.

Estado-municipios

Sector educativo

La falta de una definición clara de pertenencia de las zonas escolares a delegaciones específicas, así como la integración de personal del sistema federal (54,000 trabajadores), ubicados en 10,000 centros de trabajo en zonas geográficamente dispersas dentro del estado, dio origen a la conveniencia de la redistribución geográfica de las zonas escolares de ocho delegaciones, mismas que tendrían el apoyo de instrumentos normativos, materiales técnicos y atributos resolutivos, con el objeto de elevar la calidad del servicio educativo.

Con el fin de lograr una redistribución adecuada, se procedió a identificar actividades específicas como:

- La integración de información estado-federación.
- Redistribución geográfica de las zonas del estado.
- Identificación de las zonas escolares mediante un estudio microrregional.
- Integración de las zonas geográficas a las delegaciones regionales y fortalecimiento de las mismas con instrumentos normativos, materiales y técnicos.
- Instrumentación de un programa de seguimiento y evaluación del desarrollo de las delegaciones regionales.
- Integración de las estadísticas básicas de las ocho delegaciones regionales.
- Realización de un estudio técnico para la instalación física de las ocho delegaciones regionales.
- Definición de la plantilla de personal de la delegación regional y capacitación del mismo.

Actualmente se encuentran en operación cinco delegaciones: Tantoyuca, Tuxpan, Veracruz, Orizaba y Coatzacoalcos.

Con la redistribución geográfica de las zonas escolares se acercan los servicios a los usuarios, y se pretende mejorar los sistemas de control interno y agilizar el flujo de información, lo anterior con el objeto de mejorar la calidad de la educación.

Instalación de direcciones municipales de la juventud veracruzana

La falta de recursos financieros para la aplicación de los programas juveniles en los municipios del estado provocaba la centralización de los mismos en la capital del estado. También existía

ineficiencia en los canales de información, respecto de los programas de atención a la juventud hacia los municipios de la entidad. Por otro lado, el cambio de poderes municipales traía consigo la desintegración de las direcciones municipales estructuradas.

Para lograr la permanencia de las direcciones municipales, se promovió la instalación formal de éstas, mediante sesiones de cabildo en las cabeceras distritales y por convenio en aquellas ciudades que tienen un nivel de desarrollo medio. Durante 1995 se instalaron 51 direcciones municipales de atención a la juventud en el estado, algunas de las cuales se crearon a través de sesiones de cabildo por sus respectivos ayuntamientos, y otras fueron formalizadas a través sólo de convenio debidamente firmado por el ayuntamiento e INJUVER en municipios con nivel de desarrollo medio en todos los aspectos: económico, político social y cultural.

Así se proporciona la atención requerida a las demandas de los jóvenes de los diversos municipios en la entidad, ya que se obtiene información de su problemática real, lo anterior facilita la concientización de los jóvenes para incorporarse a una sociedad más productiva y capacitada para un mejor desarrollo de Veracruz.

Los programas canalizados a las direcciones municipales son los siguientes:

- Prevención de Adicciones (PREVEA).
- Servicio Social.
- Becas Académicas.
- Premio al Mérito Juvenil.
- Premio a la Juventud Indígena.
- Premio Nacional de la Juventud.
- Movimiento por la Paz.
- Movimiento por la Defensa del Medio Ambiente.
- Movimiento Juvenil en pro de los Derechos Humanos.
- Departamento Psicopedagógico.
- Brigadas Multidisciplinarias de Asistencia Social.
- Oratoria.
- Los Jóvenes Opinan.
- Señorita INJUVER.
- Debate Político.
- Tarjeta Plan Joven.
- Empresas Juveniles.
- Bolsa de Trabajo.

Sector finanzas.

Fondo de Desarrollo Social Municipal

El 14 de febrero de 1996 el gobierno del estado y los ayuntamientos veracruzanos celebraron un convenio que tiene por objeto coordinar la ejecución de acciones y la aplicación de recursos para llevar a cabo la política para la superación de la pobreza en la entidad e impulsar el desarrollo social municipal, además de establecer las bases y procedimientos mediante los

cuales los ayuntamientos aplicaran los recursos presupuestales que corresponden a este fondo, con la intervención del consejo de desarrollo municipal.

Los recursos presupuestales que corresponden al fondo se derivan del ramo 0026 «Superación de la Pobreza», y serán complementados con las aportaciones estatales provenientes del presupuesto de egresos del estado, de acuerdo a lo establecido en el Convenio de Desarrollo Social 1996 que se suscribe entre la federación y el estado.

El Fondo apoya los siguientes programas:

- Suministro de agua potable, alcantarillado y drenaje
- Electrificación de colonias marginadas urbanas y comunidades rurales.
- Urbanización de colonias populares y comunidades rurales.
- Mejoramiento de vivienda.
- Construcción y conservación de infraestructura educativa.
- Apoyo a la eficiencia educativa terminal en educación primaria.
- Instalaciones deportivas menores.
- Infraestructura de salud.
- Alimentación y nutrición.
- Caminos rurales.
- Proyectos productivos para los grupos marginados y acciones de apoyo al cultivo de áreas agrícolas de alta siniestralidad y/o de baja productividad.
- Acciones de apoyo al mejoramiento de la capacidad técnico-administrativa de los municipios.

Sector desarrollo económico

Creación de oficinas de turismo municipales

El estado de Veracruz carecía de oficinas de enlace permanente entre la Dirección General de Turismo y los Municipios de mayor afluencia turística, por lo que se dificultaba acercar los servicios que presta esta dirección al turista.

Se tiene planeado establecer 53 oficinas en otros tantos municipios; a la fecha se han establecido trece oficinas en los municipios de: Minatitlán, Alvarado, Santiago Tuxtla, San Andrés Tuxtla, Tlacotalpan, Tuxpan, Agua Dulce, Acayucan, Coatzacoalcos, Coatepec, Tres Valles, Veracruz y Boca del Río.

Como beneficios podemos citar que:

- El público obtiene la información turística que requiere, de una manera rápida y eficiente.
- Se brinda una atención más ágil en la realización de trámites.
- Al acercar los servicios, se evita que el público usuario, tenga que acudir a la Dirección General en Xalapa, para obtener información o efectuar algún trámite.

Oficinas municipales de información y economía

La distancia entre las principales ciudades del estado y la Dirección de Industria en Xalapa, no permitía que se atendiera de igual forma a todos los municipios que lo requerían.

Por eso es que ahora se coordina con los principales municipios para:

- Desarrollar la actividad económica.
Recibir inversionistas en visitas de reconocimiento.
- Concentrar información sobre terrenos para uso industrial, comercial, bodegas y naves industriales disponibles.
- Concentrar información general del municipio.

A la fecha se han establecido oficinas municipales de promoción económica en: Orizaba, Coatzacoalcos, Boca del Río y Córdoba, para impulsar el crecimiento económico de los municipios, y evitar a los inversionistas el trasladarse a Xalapa para obtener información o realizar algún trámite.

Sector agropecuario

Creación de tres delegaciones regionales

La situación geográfica de las comunidades rurales, así como las deficiencias en las vías de comunicación y las grandes distancias de recorrido a la capital del estado, generaban retrasos y gastos en el sector agropecuario demandante del servicio.

Se descentralizaron las funciones de las dependencias, mediante la creación de tres delegaciones regionales localizadas en la zona norte (Tuxpan), zona centro (Veracruz) y zona sur (Acayucan), cuyas funciones son: despachar asuntos relativos al sector; coordinar eventos en su zona de influencia y reportar al secretario de la dependencia sus actividades; eso trajo como resultado que los trámites se realicen en forma ágil, eficiente y oportuna y que los productores agropecuarios no tengan que acudir hasta la ciudad de Xalapa para solicitar información y asesoría de la SEDAP.

Sector desarrollo urbano

Descentralización de trámites de licencias a los municipios

Todas las autorizaciones de usos de suelo, fraccionamiento, relotificación, subdivisión, fusión y condominios, se realizaban en la unidad de planeación de la SEDU. Por lo que cualquier trámite de esta índole se tenía que gestionar en la ciudad de Xalapa, afectando la economía y tiempo de los interesados.

Derivado de la adecuación del marco jurídico de desarrollo urbano y del programa de modernización llevado a cabo por la SEDU, se concluyó que los municipios que cuenten con

la capacidad de otorgar las licencias, se les dote de atribuciones a través de un convenio de colaboración para ejercer dichas funciones. Lo anterior, se normará, supervisará, evaluará y sancionará directamente por la SEDU.

CAPITULO VI

EXPERIENCIAS DE MODERNIZACION ADMINISTRATIVA

PROGRAMA ESTATAL DE SIMPLIFICACION ADMINISTRATIVA Y MODERNIZACION

Los programas específicos anuales de Simplificación Administrativa y Modernización de las Dependencias y Entidades de la Administración Pública Estatal se integran conforme a las siguientes vertientes:

- Desconcentración y descentralización. Mediante estas acciones, las dependencias y entidades deben dotar a sus oficinas regionales de la capacidad de decisión y de los recursos necesarios para que la atención, gestión y resolución de los trámites oficiales, se den precisamente en el lugar donde se requieran. Lo anterior con el propósito de evitarle al público usuario traslados, gastos, molestias y tardanzas, acercando así los servicios gubernamentales a la población. Este punto ha sido tratado con mayor amplitud en el capítulo V.
- Desregulación administrativa. El propósito de estas acciones es eliminar aquellas normas y disposiciones que son obsoletas o inadecuadas a la realidad actual y que dan origen a gestiones y trámites innecesarios; además, adecuar, modernizar y profundizar los reglamentos vigentes, para que bajo el principio de confianza en el público usuario, se establezca un marco normativo simplificado que estimule y facilite el cumplimiento de las leyes y normas jurídicas.
- Agilización de tiempos, pasos y requisitos de los trámites vigentes. Su objetivo básico es revisar y mejorar los sistemas bajo los cuales se están realizando los trámites gubernamentales, para que se efectúen con mayor facilidad; además, que se disminuyan los requisitos, se acorten los tiempos de autorización y se supriman o reduzcan las instancias innecesarias.
- Modernización integral de los sistemas de atención al público. Corresponden a esta vertiente las medidas que conduzcan a la disminución de tiempos y requisitos, mayores niveles de calidad, eficiencia y productividad de los servicios públicos, así como absoluta transparencia en el proceso de tramitación.

Estas acciones requieren de la modificación total de los sistemas operativos y su automatización, así como de la adaptación de los servidores públicos a los nuevos mecanismos, de tal manera que permitan proporcionar respuestas rápidas y completas a las consultas y trámites que requiere la ciudadanía.

Dentro de este contexto, se deberá poner énfasis en las acciones de coordinación interinstitucional o intersectorial, donde concurren dos o más dependencias y entidades en la búsqueda de mecanismos de coordinación, para simplificar procesos completos de trámites.

EXPERIENCIAS VALIOSAS

Secretaría de Educación y Cultura

El programa de reestructuración implicó, que al interior de la Secretaría de Educación y Cultura (SEC), se emprendieran otras acciones para modernizar y simplificar los procesos de gestión; las principales se describen a continuación:

Establecimiento de ventanillas únicas de trámites para el personal de la SEC en las delegaciones regionales.

Dentro del departamento de recursos humanos de esta secretaría se efectúan diversos trámites que requieren atención y asesoría para su tramitación; esto ocasionaba problemas originados por que el maestro o gestor debían trasladarse (sindical u oficial) desde cualquier parte de la entidad para la resolución de los trámites, debido a que la autorización de los mismos se realizaba en las oficinas administrativas centrales.

La existencia de duplicidad de funciones derivaba en la lentitud de los procesos realizados en estas oficinas, así como en su poca confiabilidad, y que en muchos casos fueran repetitivos. Con el objeto de solucionar la problemática anterior se crea la «Ventanilla de Trámite de Recursos Humanos», para que gestione los diferentes trámites que se ofrecen en la SEC. Esta ventanilla de trámite opera en las cinco delegaciones regionales existentes (Tantoyuca, Tuxpan, Veracruz, Orizaba y Coatzacoalcos) y en las oficinas centrales de la capital del estado.

Para lograr la realización de este proyecto, se llevaron a cabo dos fases: la primera fase en la unidad central, y la segunda en las delegaciones regionales.

En la primera fase, se elaboró un anteproyecto, mismo que fue autorizado por parte de las autoridades correspondientes; se efectuó una prueba piloto de la ventanilla de trámite para después equipar el área y capacitar al personal, finalmente la ventanilla se puso en operación.

En la segunda fase, realizada en las delegaciones regionales, se equipó el área y después de proporcionar capacitación al personal de la ventanilla, ésta se puso en operación.

Mediante estas acciones se fortaleció la desconcentración administrativa de la SEC, ya que se atienden los trámites solicitados por el personal de forma más ágil y oportuna.

Agilizar el proceso de inscripción escolar.

En virtud del retraso y duplicidad de funciones en el proceso de inscripción, provocado por la insuficiencia de personal y debido a que la documentación del alumno ya existe en los archivos de la escuela; se concibe la necesidad de dotar de personal suficiente a centros escolares que se identifican como los de mayor demanda. Asimismo, se toma la decisión de canalizar

la documentación requerida, y de permitirlo la normatividad federal, eliminar la que existe en la escuela. Todo este esfuerzo está encaminado a la agilización del proceso de inscripción escolar.

Simplificar los procesos para la incorporación de escuelas particulares al sistema de educación estatal.

Aunque en las últimas décadas se avanzó en la infraestructura para atender la demanda educativa en la entidad, existen muchas necesidades insatisfechas en una sociedad en la que predomina la población menor de veinticinco años, que contempla a la educación como una opción de movilidad social, superación personal y como la mejor manera de servir a su patria. Por ello, era prioritario implementar acciones y mecanismos que ayudaran a resolver este problema, ofreciendo un mayor número de escuelas que permitan el acceso a la educación.

Debido a que los particulares efectuaban una gran cantidad de gestiones previas antes de presentar la documentación final a la secretaría, los procedimientos para la incorporación de escuelas particulares al sistema educativo estatal eran complejos y lentos.

En este sentido las acciones emprendidas respecto a la incorporación de las escuelas particulares a la secretaría de educación fueron las siguientes:

- Analizar y simplificar los requisitos exigidos a estas instituciones particulares.
- Disminuir el tiempo de respuesta a las solicitudes presentadas.
- Incorporar de forma oportuna a los planteles educativos que así lo requieran para cubrir la demanda de educación en el estado y facilitar la inversión productiva en el sector.

Agilizar los procesos para la expedición de certificados y títulos profesionales

Se ha observado un retraso en la expedición de títulos profesionales debido a la indefinición de la normatividad y a la obsolescencia de los procesos que regulan la expedición de certificados y títulos profesionales de la SEC. Por ello, se requirió en un primer momento, el análisis de ambos aspectos con la finalidad de homogeneizar la normatividad y así atender de manera expedita éstos trámites, con un menor costo y personal.

Programa para el Desarrollo de la Educación Inicial (PRODEI)

Ante la necesidad de ampliar la cobertura de atención a la demanda de educación inicial en comunidades rurales e indígenas que carecen de este servicio, se creó el sistema a través del cual:

Se capacita al padre de familia del medio rural e indígena sobre aspectos de higiene y psicopedagogía, para el cuidado y desarrollo integral de los infantes de cero a cuatro años de edad, mediante el acuerdo de coordinación entre el Banco Mundial, y los gobiernos federal y estatal, se establece la implementación del PRODEI para ampliar la cobertura de la educación

inicial en su modalidad no formal, dirigida al medio rural e indígena, con lo que se beneficia a 7,020 niños por conducto de los propios.

La modernización de la administración en materia educativa se replantea bajo diseños de organización que coordinan:

- Al Consejo Estatal Técnico de la Educación (C.E.T.E.)
- Al Programa de Actualización del Maestro (P.A.M.)
- Al Consejo Interinstitucional de la Educación del Estado de Veracruz (C.I.E.E.V.)
- A la Comisión Estatal Mixta del Escalafón (C.E.M.E.)
- A todas las Direcciones Generales y de Área
- A las Delegaciones Regionales y Unidades de Enlace.

Secretaría de Gobierno

Modernización del registro civil

Las principales deficiencias que existían en la operación del registro civil eran:

- Inadecuada estructura administrativa.
- Lentitud en el servicio a la ciudadanía, y desplazamientos onerosos de usuarios para solicitar los servicios del registro civil.
- Pérdida, deterioro y falsificación de los documentos fuente.
- Baja preparación y profesionalización de los oficiales del registro civil.
- Elevado nivel de subregistro, sobre todo entre los grupos y sectores marginados de la entidad.

Las estrategias llevadas a cabo y los resultados obtenidos son:

- Actualización del marco jurídico. En este sentido se dará sustento normativo a la constitución del Sistema Estatal del Registro Civil, promoviendo reformas y adecuaciones a la ley orgánica de la administración pública del estado y al reglamento del registro civil, así como a leyes que regulan aspectos hacendarios y administrativos tanto en el ámbito estatal como en municipal.
- Regionalización. El estado de Veracruz cuenta con 35 ciudades de diversos tamaños a lo largo de su territorio, de las cuales 11 se consideran de rango medio, cuya característica principal es su capacidad de funcionar como centros regionales integradores.
- Profesionalización.
- Automatización, considerando cuatro niveles:
 - Almacenamiento de información.
 - Producción automatizada de actas del registro
 - Transmisión de documentos e información para hacer el acercamiento de estos servicios a los usuarios.
 - Apoyo a las actividades operativas y administrativas de los registros civiles.
- Abatimiento del Subregistro.

Se diseñan y desarrollan programas especiales de registros extemporáneos para atender a la población que no cuenta con sus actas de nacimiento.

Entre los beneficios que ha arrojado este programa está la modernización del departamento central, permitiéndose la reducción de los tiempos en la tramitación de copias certificadas, ya que el tiempo de espera se realiza en cinco minutos y anteriormente se realizaba entre 20 y 30 días.

Creación de la Policía Intermunicipal Veracruz-Boca del Río

Con el objetivo de contrarrestar el alto índice de delincuencia existente en los municipios conurbados de Veracruz-Boca del Río, se creó la policía intermunicipal coordinada por la Dirección General de Seguridad Pública.

Entre las estrategias y resultados de esta acción se encuentran:

- La elaboración y establecimiento de métodos que permiten hacer frente a las distintas formas de delincuencia que operaban en ambos municipios.
- La creación del convenio de coordinación de acciones en materia de seguridad pública del estado y ambos municipios.

Modernización del transporte público

Las principales irregularidades en la prestación del servicio público de transporte eran:

- Prestación del servicio público de transporte sin el cumplimiento legal.
- Invasión de jurisdicciones y «piratería».
- Incumplimiento de obligaciones fiscales y administrativas.
- Ocho años de rezago en el proceso de emplacamiento.
- Desorden en la cobertura de rutas.
- Añejas demandas de los auténticos transportistas y la ciudadanía, soslayadas durante años.

Por ello, el 6 de febrero de 1993 el ejecutivo del estado emitió el Decreto de Modernización del Transporte Público, mismo que entró en vigor el 19 de febrero del mismo año. En este se establecieron las bases del programa así como la obligación de los transportistas para cumplir con sus disposiciones.

Los objetivos de este programa fueron:

- Contar con un padrón del transporte confiable y preciso.
- Conocer la situación real del transporte y la prestación legal o ilegal de la prestación de sus servicios, entre otros.

Por lo anterior se seleccionó y capacitó al personal para el levantamiento del padrón vehicular, así mismo se analizaron y evaluaron 27,094 expedientes, de los cuales el 91% han sido considerados procedentes.

Entre los beneficios de este programa se puede decir que:

- Se dio certeza al transporte público, fuente de empleo de 45,000 familias veracruzanas.
- Se acabó con la simulación, con ello se ha fomentado la formación de organizaciones y sociedades de transportistas (se tenían registradas 79 organizaciones, que se incrementaron a más de 200).

Se tiene contemplado realizar reformas al reglamento para hacerlo más acorde a la realidad actual del transporte público y de sus usuarios.

Reestructuración de las Juntas de Conciliación y Arbitraje del Estado, creación de tres juntas especiales (Tuxpan, Córdoba y Coatzacoalcos)

La falta de constancias de notificación a las partes en conflicto requería que en muchas ocasiones las audiencias tuvieran que diferirse varias veces; los jueces municipales no realizaban las notificaciones y/o desahogo de las pruebas conforme a las disposiciones legales y los trabajadores que no acudían a las audiencias posteriormente tenían que trasladarse a la capital para resolver sus casos.

Por ello se reestructuró la Junta de Conciliación y Arbitraje y se crearon tres juntas especiales en las zonas norte, centro y sur con sede en las ciudades de Tuxpan, Córdoba y Coatzacoalcos respectivamente.

Entre los beneficios de esta acción se encuentran:

- Acercamiento de la administración de justicia a los puntos estratégicos de producción y de mayores demandas
- Estabilización y conservación de las fuentes de empleo
- Protección a la economía de los trabajadores evitándoles traslados, gastos, molestias y tardanzas para sus resoluciones.

Secretaría de Finanzas y Planeación

Modernización del catastro estatal

El gobierno federal a través de la Secretaría de Desarrollo Social, instrumentó el Programa de las 100 Ciudades Medias, correspondiendo al estado de Veracruz participar con 11 ciudades, programa que dentro de otras acciones estableció la modernización catastral, con el objetivo fundamental de propiciar el fortalecimiento municipal mediante información actualizada para usos socioeconómicos, la SEDESOL otorgó para el financiamiento del programa el 50% del presupuesto base y el restante se obtuvo a través de crédito vía el Banco Nacional de Obras y Servicios Públicos, S.N.C.

Originalmente el programa contemplaba 11 ciudades, sin embargo debido a que no se autorizó techo financiero para la totalidad de las ciudades, durante 1995, las actividades planeadas se efectuaron únicamente en las ciudades de Xalapa y Veracruz, consideradas en el Programa Financiero de 1994.

Se elaboraron sistemas computacionales de información geográfica así como manuales de organización y procedimientos y se capacitó en dichos sistemas al personal de la Subdirección de Catastro.

Entre los beneficios obtenidos con la modernización del catastro se cuenta ya con una base de datos gráficos para usos de planeación urbana y la actualización de información alfanumérica de los registros catastrales urbanos para su revaluación a través de nuevos valores unitarios que se autoricen y publiquen. Se instala en la tesorerías municipales un sistema para la administración y cobro de los impuestos inmobiliarios con el objeto de fortalecer la hacienda municipal, vía impuesto predial y del impuesto sobre traslado de dominio.

Modernización de oficinas de hacienda

La operación actual en las oficinas de hacienda ha mostrado ser inadecuada para atender el progresivo número de contribuyentes, principalmente por los siguientes factores:

- Inapropiada estructura que ocasiona concentración de actividades en dos áreas básicamente: administración tributaria y caja.
- La desproporción entre el volumen de trabajo y el número de empleados.
- La carencia de mecanismos de orientación a los contribuyentes.
- La carencia de sistemas computacionales para el control de obligaciones y de la recaudación.
- La ejecución de las actividades y registros en forma manual.
- Las condiciones poco funcionales en las instalaciones y del mobiliario y equipo de oficina.

Para solucionar lo anterior se propone modernizar los sistemas administrativos, mediante la automatización de procesos, la descentralización de operaciones y el procesamiento de operación, tanto para el registro contable de los ingresos como para el control de obligaciones.

Entre los beneficios esperados se encuentran:

- Agilizar el flujo y la consolidación de informes de recaudación a través de comunicaciones digitales, a fin de ejercer un mayor control y facilitar la planeación financiera.
- Incrementar la recaudación vía el procedimiento administrativo de ejecución, para emitir de forma inmediata el vencimiento del plazo de pago y los requerimientos del mismo.
- Promover la transparencia de las actividades públicas, eliminando la discrecionalidad de los empleados de la oficinas de hacienda en cuanto a cálculo de multas y recargos.

Simplificación y modernización de trámites en el pago de impuestos y derechos de control vehicular

A principios de 1995, las oficinas de hacienda atendían un universo de mas de 365,000 contribuyentes por impuestos y derechos de uso y control vehicular.

El cobro de estos gravámenes se realizaba en forma manual y no se contaba con una base de datos para requerir estos pagos, vencidos los plazos que los ordenamientos establecen. Por

otra parte, la recaudación del impuesto sobre tenencia se efectuaba en el primer trimestre y el de derechos de control vehicular en el segundo, esto implicaba pérdida de tiempo además de la presentación de documentación similar en los dos trámites.

Para solucionar la problemática anterior, se elaboró un diagnóstico que dio origen a un nuevo sistema administrativo, diseño de formatos, desarrollo de programas de cómputo, actualización del padrón vehicular, emisión de documentos de control vehicular, envío de documentos y evaluación del proceso, obteniendo entre otros resultados:

- La simplificación de las actividades del sistema administrativo
- La integración de la base de datos con información validada y actualizada que permite la entrega del padrón vehicular a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, el cual constituye una plataforma para la descentralización del mismo y los trámites correspondientes a las oficinas de hacienda del estado.
- Incremento en la recaudación y emisión de requerimientos a contribuyentes morosos para el pago de los impuestos en cuestión
- Elaboración del formato único de declaración de impuestos sobre tenencia o uso vehicular y/o derechos e impuestos locales por servicio de control vehicular

Secretaría de Desarrollo Urbano

Creación de cuatro coordinaciones regionales de la comisión estatal de agua y saneamiento (CEAS)

Debido a que el territorio que tiene el estado es muy extenso se hace difícil para las CEAS aplicar las acciones de planeación, programación, construcción, mantenimiento, administración y control de las obras hidráulicas y de saneamiento en forma oportuna y de la misma manera asegurar la eficiencia de los servicios prestados.

Por ello y ante la creciente demanda de agua y saneamiento en las colonias de nueva creación de los 207 municipios se crean cuatro coordinaciones en las ciudades de Tuxpan, Xalapa, Fortín de las Flores y Acayucan; atendiendo éstas las demandas con base en una división regional, prestando los servicios de asesoría técnica, apoyo especializado electromecánico, elaborando estudios y proyectos, proporcionando información de avances y obras, y dando un seguimiento a las quejas por mal servicio.

Así se ha mejorado el tiempo de respuesta y atención a las demandas de la población. Por otro lado se evita que la gente efectúe gastos de traslado y pérdidas de tiempo al viajar a la ciudad de Xalapa, ya que las necesidades de la población se pueden canalizar por el ayuntamiento local o las comisiones, a las coordinaciones antes mencionadas.

Creación de coordinaciones regionales de la dirección general de patrimonio

La asignación y regularización de lotes, es una situación siempre presente dentro de los 207 municipios de la entidad, por lo que el trasladarse para realizar trámites en la ciudad de Xalapa, afectaba aún más a los interesados. Asimismo la demanda de predios cada día se incrementaba,

por lo que se tenían que implementar programas de acuerdo con las características del lugar (zonas petroleras, reservas territoriales, colonias particulares, etc.).

La Dirección General de Patrimonio estableció en 1993, cuatro coordinaciones regionales, en Tuxpan, Xalapa, Veracruz y Coatzacoalcos, para dar cobertura en forma regional a los 207 municipios. En 1994, se ubicaron otras tres en las ciudades de Martínez de la Torre, Orizaba y Cosamaloapan, todo ello para otorgar un servicio más expedito, eficiente y sobre todo, oportuno.

Asimismo, se establecieron en coordinación con los municipios, oficinas auxiliares que carecen de personalidad jurídica pero que actúan como gestoras entre los interesados y las coordinaciones. Para el estado estas acciones significan incrementos de recursos a través de la recuperación de cartera vencida. Asimismo se proyectó que anualmente se escrituren 14,500 lotes, se asignen 2,000, y se apoyen a 16 municipios al llevar a cabo apropiaciones y regularizaciones de áreas de donación; se verifican lotes baldíos y asentamientos irregulares.

Al ejecutar las funciones las coordinaciones regionales con apoyo de las oficinas auxiliares, se facilita la gestión de los interesados en el lugar donde se ubica su domicilio, evitando mayores gastos de dinero y de tiempo que se ocasionaban al tener que trasladarse a la ciudad capital; por otra parte la regularización de la tierra se realiza con oportunidad resultando así el beneficio de asignar más lotes a la población que más necesita.

Operación del Comité Intersecretarial para Regularización de Rastros

En el estado se encuentran identificados 153 rastros que operaban con prácticas ancestrales y en condiciones antihigiénicas que ponían en peligro la salud de la población debido a que en Veracruz la demanda interna de carne de res, se abastecía con la matanza de 185,000 cabezas anuales, que representan 60,000 toneladas de carne provenientes de animales sanos, pero de dudosa calidad y procedencia.

Ante esta situación el gobierno del estado, instrumentó el «Programa de Modernización de Rastros». Para ello convocó a todas las dependencias involucradas en el ramo, tales como: secretarías de Salud y Asistencia; Desarrollo Agropecuario y Pesquero; Medio Ambiente, Recursos Naturales y Pesca; asimismo a las instituciones, Sistema para el Desarrollo Integral de la Familia; Comisión Nacional del Agua y la Procuraduría Federal de Protección al Ambiente, para que integraran un comité, el cual aplicando la normatividad, promueva los cambios necesarios con nuevos sistemas, métodos, tecnologías y prácticas que garanticen la calidad sanitaria del producto, y la seguridad de la procedencia que sirva de base a la producción y comercialización, así como el cuidado del medio ambiente.

Las funciones de esta comisión son las de verificación, dictamen, notificación, autorización, vigilancia y seguimiento de acciones, todo bajo un esquema de «Ventanilla Única» que asesora y efectúa los trámites necesarios para regularizar un rastro.

Creación de las coordinaciones regionales de la SEDU

La Unidad de Planeación de la Secretaría de Desarrollo Urbano, con sede en la ciudad de Xalapa, y con jurisdicción en los 207 municipios de la entidad, era insuficiente para dar respuesta expedita y oportuna a los interesados en los trámites de uso de suelo, relotificaciones, fusiones, subdivisiones, fraccionamientos y regímenes en condominio. La relación de apoyo con los ayuntamientos que presentan áreas conurbadas en las ciudades comprendidas en el «Programa de las 100 Ciudades Medias», era inconstante, lo que ocasionaba retraso en los programas de desarrollo urbano, trayendo con ello una carencia de herramientas para las autoridades municipales en la toma de decisiones.

En este sentido se proyecta la creación de tres coordinaciones regionales para atender las zonas: sur (Coatzacoalcos), norte (Poza Rica) y centro (Córdoba-Orizaba). También se analiza el establecimiento de una más en Pueblo Viejo, a fin de apoyar el Programa Regional del Canal Interoceánico (Veracruz-Tamaulipas).

Actualmente se encuentra operando la coordinación sur, dando los siguientes servicios: agilización en la elaboración, diagramación y decreto de los planes de desarrollo urbano, atención, asesoría y gestión de trámites a la ciudadanía, coordinación de municipios y resolución a discrepancias de conurbación.

Secretaría de Desarrollo Agropecuario y Pesquero

Creación de ventanilla de atención a exportaciones agroindustriales

La mayoría de los productores agroindustriales, desconocían los trámites requeridos para exportar sus productos, dejando de obtener mayores utilidades en la comercialización. Para atacar esta problemática, se conformó un grupo multidisciplinario de trabajo, integrado por dependencias federales, estatales y la iniciativa privada. El resultado de esto es la simplificación y agilización de trámites y requisitos para la exportación agroindustrial.

Con la instalación de la ventanilla única y la elaboración del manual de trámites, los exportadores agroindustriales cuentan con dos herramientas de apoyo para realizar sus trámites de manera ágil y oportuna.

Secretaría de Salud

DIF. Instalación de Procuradurías de Defensa del Menor, la Familia y el Indígena.

Un gran número de personas, procedentes de municipios alejados, acudían a solicitar apoyo jurídico al DIF estatal en la ciudad de Xalapa, generando una gran carga de trabajo que volvía lenta la atención, además de causarles un gasto adicional a las personas, que en su mayoría son de escasos recursos. Por lo anterior, la solución que se consideró como viable, fue la de instalar estas procuradurías, en los municipios del estado, y centros de desarrollo comunitario.

Se programó que en cada uno de los 18 centros con que cuenta el sistema, se tenga un procurador, logrando con esto una cobertura de atención de 90 municipios.

Estas acciones han evitado que las personas que frontan un problema legal, se trasladen hasta la capital del estado para solucionarlo, actualmente son atendidas en sus municipios o en el centro de desarrollo comunitario más cercano a su domicilio, logrando ello ahorrar tiempo y dinero además se concreta lo más importante, una solución más importa a su problema.

Proyecto de modificaciones a la Ley Estatal de Salud

A partir de junio de 1991, se publicaron las modificaciones a la Ley General de Salud, derivado del proceso de modernización llevado a cabo por la administración pública federal. Como resultado se generaron una serie de cambios que afectan la regulación y fomento sanitario, simplificando trámites en los giros de bienes y servicios que se refieren a: alimentos, bebidas alcohólicas, perfumería, y todo lo relacionado con la producción y el envasado de artículos de belleza, aseo, tabacos, y todas las materias primas que en ellos intervienen. Sin embargo, la ley estatal que data desde 1988 no consideraba estas reformas, lo que traía como consecuencia confusiones en los usuarios, incumplimiento y sanciones.

Es así que surgió la necesidad de adecuar esta ley en lo referente a la regulación del establecimiento de normas sanitarias para giros comerciales, industriales, turísticos y de servicios; determinar requisitos para la aprobación de las diversas verificaciones, delimitar exenciones y establecer los lineamientos que coadyuven en la inscripción de los usuarios en el padrón de establecimientos.

Como resultado de lo anterior, se exime del requisito de licencia sanitaria a giros comerciales, industriales y de servicios, se modernizan los sistemas de inspección para abatir la discrecionalidad y se disminuyen los requisitos para su trámite.

Procuraduría General de Justicia

Instalación de la Subprocuraduría Especializada en Asuntos de los Indígenas

Veracruz está poblado por grupos étnicos que hablan totonaco, náhuatl, chinantecom, zapoteco, otomí-tepehua, zoque-popoluca, entre otros, y que por las diferencias de lenguaje, cuando cometían un delito no era posible entablar una comunicación fluida y clara dentro de las agencias del ministerio público, ya que los agentes no hablan dialectos. Esto ocasionaba que el trato que se les daba no fuera igualitario y justo ante la ley, por lo tanto y además existía incapacidad de apoyarles en los problemas jurídicos que enfrentaban. Por otra parte, en los reclusorios del estado se encuentran indígenas presos, que muchas veces se les dictó una condena improcedene por la falta de comunicaciónidiomática de su lengua y la nuestra en uso.

Para profundizar en la procuración de justicia de los grupos étnicos, se dispuso la creación de la Subprocuraduría Regional Especializada en Asuntos de los Indígenas, con sede en Xalapa, con 6 agentes del ministerio público itinerantes, que hablan español y las lenguas indígenas, los cuales realizan visitas a las comunidades indígenas y reclusorios del estado para identificar personas que se encuentren en proceso o estén acusados de un delito.

Creación de la Subprocuraduría de Supervisión y Control

En algunos casos los expedientes integrados por los agentes del ministerio público, no se apegaban a la leyes, reglamentos y demás disposiciones normativas. Lo que va en contra de los derechos de las personas que en su caso tengan la razón.

La falta de visitas e inspecciones a las agencias y oficinas de la policía judicial, originaba el abuso de confianza por algunos individuos responsables de impartir la ley.

Ante esto se crea esta subprocuraduría con ámbito de competencia territorial en todo el estado y tiene entre otras las siguientes atribuciones:

- Coordinación con todas las áreas para la debida tramitación de asuntos
- Realizar visitas ordinarias y especiales para verificar que las agencias realicen sus funciones de acuerdo a la ley
- Proponer la atención del procurador la emisión de documentos que garanticen el buen despacho de los asuntos de la institución
- Tener a su cargo la unidad de quejas y denuncias
- Vigilar el respeto a los derechos humanos de los procesados y la correcta atención de la persona afectada

PROGRAMA DE DESCONCENTRACION ADMINISTRATIVA PARA EL EJERCICIO DEL GASTO

Con fundamento en el Plan Estatal de Desarrollo 1993-1998 y el acuerdo que establece el Programa de Simplificación Administrativa y Modernización de enero de 1993 conforme al cual se buscan condiciones propicias para la promoción de la eficacia, eficiencia y productividad de los sistemas dispuestos para el ejercicio y control del gasto público estatal se han identificado más de 600 acciones de simplificación, desregulación o descentralización, de las cuales más del 70% han sido terminadas.

En este contexto surge el Programa de Desconcentración Administrativa para el Ejercicio del Gasto, el cual implica la reformulación de procedimientos administrativos, el desarrollo de sistemas de cómputo, así como la elaboración de iniciativas de reformas al marco jurídico de la administración pública estatal.

Su diseño responde en paralelo a dos necesidades administrativas fundamentales. Es una solución viable para reducir los tiempos y trámites de acceso de las dependencias de la administración pública estatal, a los recursos presupuestales y al ejercicio de su gasto autorizado.

La desconcentración tiene como objetivo modernizar y simplificar los sistemas administrativos de ejercicio, control y evaluación del gasto, sustituyendo los procedimientos actualmente centralizados por instrumentos financieros, normativos y computacionales, así como el fortalecimiento de las funciones de revisión y fiscalización, que permitan mantener el control del gasto y al mismo tiempo suministrar los recursos y facilitar su utilización de una manera expedita.

Con este planteamiento, se redistribuyen funciones y la Secretaría de Finanzas y Planeación que actualmente centraliza la administración de los recursos humanos, materiales y financieros, transforma su papel enfatizando su función normativa y de planeación, de rectoría en materia de finanzas públicas y se trasladan a las dependencias mayores facultades en la operación directa de su propio gasto corriente. Del mismo modo, se fortalece la función de control del ejercicio de recursos a cargo de la Contraloría General del Estado.

Al mismo tiempo, la desconcentración del ejercicio del gasto conlleva una adecuación estructural, que anticipa condiciones para responder a los procesos administrativos propiciados por la política de federalismo impulsada por el gobierno de la República, que conforme a los acuerdos establecidos con la federación, en breve se intensificarán en los sectores salud, agropecuario, comunicaciones y transportes y desarrollo social.

En ese sentido, la desconcentración significa dotar al gobierno del estado de una estructura administrativa ágil, a través de las dependencias sustantivas del ejecutivo, a fin de asimilar adecuadamente las transferencias de recursos y actividades derivadas de la descentralización federal.

El esquema desconcentrado prevé que conforme al marco normativo y techos presupuestales que al efecto expida la Secretaría de Finanzas y Planeación, las dependencias programen y ejerzan los recursos económicos que se les asignen para atender sus necesidades administrativas -operando sus procesos de nómina, adquisiciones y servicios- y lleven su propia contabilidad sectorial, correspondiendo a la Secretaría de Finanzas y Planeación la integración del presupuesto global y la consolidación y presentación de la cuenta pública a la H. Legislatura del estado.

Se ha emprendido un Programa de Modernización de Oficinas de Hacienda, que se encuentra en funcionamiento a nivel piloto en el puerto de Veracruz y se hará extensivo a los principales centros de recaudación. El esfuerzo modernizador se centra básicamente en la sistematización de procesos, la implantación de una red estatal de información, el rediseño de los sistemas administrativos y la reestructuración orgánica de oficinas.

Esta acción tiene como finalidad precisar la política y los objetivos gubernamentales en cuanto a fortalecer y modernizar los sistemas y métodos de captación e información de ingresos, ampliar los padrones fiscales y optimizar el funcionamiento de las entidades recaudadoras.