

# Modernización Administrativa

---

C. LUIS ALBERTO FUENTES MENA

*Presidente Municipal de El Carmen, Campeche*

Campeche, para un observador de fuera, presenta una situación por demás interesante, refleja en forma aguda los puntos más álgidos de la coyuntura nacional. Campeche, es un estado donde el rezago en materia de desarrollo social es crónico; donde el tema de la reivindicación indígena ha sido permanente, pues el veinticinco por ciento de la ciudadanía es indígena; donde el crecimiento demográfico es el más alto del país y donde la distribución demográfica se ha venido concentrando en dos centros urbanos, Ciudad del Carmen y Campeche, que representan el sesenta por ciento de la población del estado; donde la actividad económica tradicional ha descansado en un aprovechamiento de mediana tecnificación de sus recursos naturales y donde la actividad primordial, la pesca de camarón, ha declinado profundamente.

La industria moderna se inicia prácticamente con dos maquiladoras que se establecen este año (1998) y la actividad turística empieza a activarse como resultado de la participación campechana en la promoción internacional y nacional de "Mundo Maya".

Un tema importante es el petróleo, la actividad petrolera con sus alzas y bajas es el factor principal que incide económicamente en Ciudad del Carmen y, aunque el impacto es negativo, Pemex y el gobierno del estado toman pasos correctivos, y una parte del desarrollo está fundamentada en que se ha convenido con Pemex, ingresos que, vale indicar, son derivados de la riqueza petrolera del estado.

En el panorama de las últimas décadas, el empleo en Campeche ha sido ge-

nerado principalmente en forma directa o indirecta por el sector público, especialmente, si consideramos los programas de apoyo al sector social, al campo y a la pesca.

Este breve resumen permite comprender que para el gobierno de Campeche la modernización administrativa juega un papel vital por sus efectos como catalizador en el proceso del desarrollo económico y social de la entidad, y dentro del marco de la misma, el impacto social que demanda la situación actual será, en gran parte, resultado de las actividades de desregulación y simplificación administrativa pues, en Campeche, el motor de las actividades sigue siendo el Estado.

Las consideraciones anteriores y el diagnóstico correspondiente llevan a una estrategia de considerar a estas dos tareas de la contraloría estatal, la desregulación y la simplificación administrativa, como los pivotes centrales del esfuerzo de lograr modernizar nuestra administración.

Lo anterior tiene un corolario fundamental y es que activar eficientemente las tareas de desregulación y simplificación requiere de una intensa concientización y capacitación de los responsables de realizarla y evidentemente, es necesario lograr lo anterior sin menoscabo de los programas en marcha, coordinados con Secodam y con el Poder Legislativo.

Cabe recordar, que el Programa de Modernización de la Administración Pública 1995–2000 inicia su cuarto año, mientras que el actual gobierno del estado inicia su séptimo mes.

Por motivos evidentes, la tarea de diagnóstico se inició con la identificación de los puntos críticos de las tareas emprendidas y con la congruencia y homologación de éstas con el Plan Estatal de Desarrollo 1997-2003. En lo fundamental, las acciones emprendidas cubren la gama de subprogramas en el marco del Programa de Modernización de la Administración Pública del gobierno federal.

El análisis tomó muy en cuenta las cuatro áreas de oportunidad, atinadamente señaladas en el Diagnóstico General del mencionado programa federal, que se refieren a:

*Uno*, la limitada capacidad de respuesta ante la creciente demanda ciudadana; como ilustración y ejemplo a este respecto, la experiencia en Campeche, donde ha aumentado la politización ciudadana, lo que en sí mismo no es criticable, sino que ha provocado exponencialmente aumentos en la cantidad de solicitudes sin fundamento y sin base, sin contar desde luego con las solicitudes meramente opositoristas.

Lo anterior refleja no sólo las expectativas de la población, sino en cierta

forma constituyen, una medición de la falta de penetración de los esfuerzos de difusión de las regulaciones y procedimientos existentes; situación que esperamos corregir al afinar y dirigir las acciones de difusión programadas.

*Dos*, centralismo, entendido en el ámbito de la relación del estado con los municipios, en muchos casos el centralismo formal que está siendo enfrentado por los programas del nuevo federalismo, ha generado una dependencia técnica en materia de administración pública.

El nuevo federalismo y las expectativas políticas actuales generan tendencias a romper con la dependencia, lo que destaca la necesidad de intensificar en cantidad y calidad el proceso de asesoría y capacitación en los municipios, considerando sus necesidades; de disposición, atención, vigilancia y evaluación de resultados de los recursos humanos, materiales y financieros que lleguen a los municipios producto de las facultades de recaudación de impuestos y derechos ya descentralizados, así como de los provenientes de fondos del ramo 26 y 33, y de la mayoría de los sectores del gobierno federal.

*Tres*, deficiencias en la medición y evaluación del desempeño de gobierno. En este punto, me gustaría destacar que, atendiendo a la necesidad de planteamientos de orden programático presupuestal, se siguió la costumbre de definir metas que no necesariamente reflejan el resultado pretendido.

Hay que vencer la inercia, papel de la simplificación administrativa a través de reflejar aspectos cualitativos en las metas; por ejemplo, una unidad de medida factible para cursos de capacitación, donde, en la actualidad, empleamos "curso", sería la del índice de penetración y comprensión del mismo por los asistentes, lo que se expresaría con el término "capacitado"; la concomitante meta anual reflejaría el número de personas, entre las asistentes que esperamos queden capacitados y se puede expresar en números relativos o absolutos.

Lo anterior, puede convertirse en un eficaz instrumento de toma de decisión en materia de personal para los mandos superiores y además, es una forma de medir la efectividad de los cursos, su metodología y la de los instructores. No se pretende eliminar las medidas cuantitativas, sino agregar las cualitativas, cumpliendo en esta forma con requisitos de planeación y control presupuestal y con algunos objetivos de la modernización administrativa.

*Cuatro*, la última área de oportunidad es la carencia de una adecuada administración para la dignificación y profesionalización de los servidores públicos.

En este apartado cabe apuntar que se propone lograr como primer paso, al interior de la Secretaría de la Contraloría del Estado de Campeche, al diseñar,

probar y establecer un sistema de adiestramiento integral, que pueda ser aplicable al resto de las dependencias estatales durante el periodo 1999 al 2003, éste será ofrecido vía convenio, a los municipios, donde esperamos una sólida respuesta.

El Programa de Modernización de la Administración Pública 1995–2000 agrupa sus acciones alrededor de cuatro subprogramas.

Tres de ellos se refieren, necesariamente, al quehacer interno del gobierno; la diaria tarea de la medición y evaluación de la gestión pública; el apoyo necesario al fortalecimiento del federalismo a través de la descentralización y/o desconcentración administrativa y orientado a los agentes del cambio, la dignificación, profesionalización y ética del servidor público. El cuarto, además de su propia agenda, relaciona los anteriores directamente con la sociedad civil y es el de participación y atención ciudadana.

Es aquí donde los propósitos de los programas de modernización, el federal y el estatal, en Campeche, adoptan estratégicamente la desregulación y simplificación administrativa como catalizador de las acciones de modernización de la gestión pública y como vehículo de inducción para inyectar calidad a las acciones gubernamentales.

Los motivos son, hasta cierto punto evidentes:

- ▶ Las acciones en materia de desregulación y simplificación administrativa tienen un pronto, directo y efectivo impacto social para dar transparencia, restablecer y fortalecer la relación ciudadano-gobierno.
- ▶ Acortan y hacen más eficiente la integración a la tarea gubernamental de nuevos servidores públicos, especialmente en el ámbito municipal.
- ▶ Presentan factores de estímulo a los servidores públicos responsables de llevar a cabo las tareas correspondientes, repercutiendo en su autoestima y dignidad profesional.

Se han emprendido, este año, modalidades para incorporar criterios de calidad a los procedimientos administrativos de desregulación y simplificación en los convenios con los municipios; en los procedimientos de los Comités Comunitarios; en las declaraciones patrimoniales de los servidores públicos; en las relaciones de la Contraloría, por motivos de desarrollo organizacional, con las dependencias de los gobiernos estatal y municipales, estos son ejemplo del cambio en el modo de hacer las cosas.

A este respecto, en seguimiento de las instrucciones específicas del Ciudadano Gobernador de Campeche, “instituir las acciones que impulsen y aseguren la desregulación y simplificación administrativa dentro de un esquema modernizador”, se han seleccionado, para atención especial, instrumentos y

acciones que, por su carácter, permitirán aprovechar óptimamente los efectos aceleradores de la desregulación y simplificación administrativa.

A continuación se señalan estos instrumentos, relacionándolos con el orden que se ha seguido en esta exposición:

- ▶ En apoyo directo a los municipios; en la descentralización administrativa, se utilizarán como vehículos de inducción los convenios y la capacitación esperando poder añadir como apoyos estratégicos la promoción directa y asesoría permanente.
- ▶ Con relación a la medición y evaluación de la gestión pública, se revisa la forma y trámites en que se realizan la fiscalización, la auditoría y el control.
- ▶ Para la dignificación, profesionalización y ética del servidor público se intensificará la retroalimentación que proviene del uso del “usuario simulado” y se ha adecuado el formato y el concepto con que se presenta el ejercicio 1998 para la actualización patrimonial de los servidores públicos.
- ▶ En materia de participación y atención ciudadana, la difusión y capacitación que se presten para aplicar principios de simplificación en materia de Contraloría Social y de los Comités Comunitarios previstos para el ejercicio de recursos federales debe tener un alto impacto social.

Para esto se extiende el tramo de actividades de los Comités, en Contraloría Social a cubrir un monitoreo de la operación y calidad de los servicios instalados y obras realizadas, igualmente se ha creado la infraestructura para que todo ciudadano sea parte de la Contraloría Social presentando sus sugerencias, quejas o denuncias directamente en módulos instalados para este efecto o por vía telefónica empleando, en este caso, a Servintel, servicio que opera el gobierno estatal.

Hacia los integrantes de la Comisión Permanente de Desregulación y Simplificación Administrativa del estado de Campeche, del que forman parte el poder ejecutivo, judicial y los municipios; se llevará a cabo una labor de inducción y preparación previa a la elaboración del programa operativo anual 1998, con objeto de obtener mayor participación, mejor definición en las propuestas y compromisos, procurando la incorporación definitiva de criterios de calidad a las acciones y metas.

Como instrumentos de apoyo a las actividades anteriores se emplearán intensivamente las encuestas y acciones de difusión específica de carácter inductivo e informativo.

Finalmente se destaca la importancia que se da en Campeche a la desregulación económica, pues quedó incluida como prioridad de la nueva Secretaría de Fomento Industrial y Comercial en la ley correspondiente a su creación, promulgada el pasado 24 de diciembre de 1977.