

Profesionalización de los servidores públicos	581
Relaciones intergubernamentales	591
Experiencias de modernización administrativa	605

CAPITULO IV

PROFESIONALIZACION DE LOS SERVIDORES PUBLICOS

REGIMEN JURIDICO DEL PERSONAL

El personal al servicio del Gobierno del estado de Chihuahua se rige por una normatividad jurídica que contempla las diversas cualidades que guarda la relación con la administración pública, en particular, en lo referente al seguimiento del magisterio respecto al resto de los servidores públicos. La regulación para estos últimos se fundamenta por las disposiciones del Código Administrativo del Estado, vigente desde 1974, contempladas en el título cuarto denominado “De las Relaciones del Estado con sus Trabajadores”, mismo que se compone de los siguientes capítulos:

Capítulo I.	Disposiciones generales.
Capítulo II.	Derechos y obligaciones individuales de los trabajadores.
Capítulo III.	De la organización colectiva de los trabajadores al servicio del estado.
Capítulo IV.	De las huelgas.
Capítulo V.	De los riesgos y las enfermedades profesionales.
Capítulo VI.	De las prescripciones.
Capítulo VII.	Del Tribunal de Arbitraje del estado, de las juntas arbitrales y del procedimiento que debe seguirse ante los mismos.
Capítulo VIII.	De las acciones por infracciones a este Código y por desobediencia a las resoluciones del Tribunal de Arbitraje o juntas arbitrales.

En su articulado, el Código clasifica a los empleados en tres grupos, a saber:

- Trabajadores de base.
- Funcionarios y empleados de confianza, y
- Trabajadores eventuales y extraordinarios.

Los trabajadores de base, a su vez, pueden ser sindicalizados o no sindicalizados. Circunstancia por la cual se determinó la aplicación adicional de una normatividad relativa al sistema escalafonario que se contiene en diversos articulados de este mismo ordenamiento y en el reglamento del mencionado escalafón para los empleados de base al servicio del poder ejecutivo del estado de Chihuahua.

Es importante mencionar que el Código Administrativo reconoce sólo a un sindicato que agrupe a los trabajadores de base.

Adicionalmente, el 16 de septiembre de 1989, fueron publicadas, en el Periódico Oficial del estado, las Condiciones Generales de Trabajo del Gobierno del Estado de Chihuahua y sus Trabajadores, que contienen los siguientes capítulos:

Capítulo I.	Disposiciones generales.
Capítulo II.	De los requisitos de admisión.
Capítulo III.	De los nombramientos.
Capítulo IV.	Del salario y las prestaciones económicas.
Capítulo V.	De la jornada de trabajo, de los horarios y del control de asistencia.
Capítulo VI.	De la intensidad y la calidad del trabajo.
Capítulo VII.	De las obligaciones y facultades de estado.
Capítulo VIII.	De los derechos, las obligaciones y las prohibiciones de los trabajadores.
Capítulo IX.	De los movimientos de personal.
Capítulo X.	De las licencias, los descansos y las vacaciones.
Capítulo XI.	De los riesgos de trabajo.
Capítulo XII.	De las medidas de seguridad e higiene.
Capítulo XIII.	De los exámenes médicos.
Capítulo XIV.	De los beneficios especiales por dedicación y superación en el trabajo.
Capítulo XV.	De las responsabilidades administrativas y sanciones.
Capítulo XVI.	De la suspensión y la terminación de los efectos del nombramiento.
Capítulo XVII.	De la vigilancia de las condiciones generales de trabajo.

Por lo tocante al magisterio estatal, éste se agrupa en la Sección 42 del Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación. La normatividad Jurídica respectiva se encuentra esencialmente en una serie de convenios celebrados entre el sindicato en cuestión y el gobierno del estado, los cuales inician en 1959. También para este sector se tiene un reglamento de escalafón y es aplicable la Ley Federal de Educación.

Un común denominador del régimen laboral de todos los trabajadores al servicio del estado es el especificado por la Constitución Política de la entidad.

Finalmente es preciso puntualizar que los trabajadores de los organismos descentralizados, fideicomisos estatales y empresas de participación estatal mayoritaria, también se encuentran sujetos a las disposiciones normativas del Código Administrativo del Estado y las Condiciones Generales de Trabajo del Gobierno del Estado de Chihuahua y sus Trabajadores.

DATOS CUANTITATIVOS

Los aspectos cuantitativos relevantes sobre los empleados del ejecutivo, así como los relativos al magisterio estatal, evidencian una serie de factores a considerar en las relaciones personal-estado.

A continuación se enumeran algunos aspectos en este sentido:

- La antigüedad promedio del personal del poder ejecutivo es de 8 años.
- El 26% del personal del poder ejecutivo es soltero, 48% casado, 1.3% viudo, 3.7% divorciado y en otro estado civil se encuentra el 21%.
- La edad promedio del personal del poder ejecutivo es de 37 años.
- El 33% del personal del poder ejecutivo está sindicalizado y el 67% restante se considera personal de confianza y funcionarios.
- El 88% del personal del magisterio estatal está sindicalizado, solo el 12% restante se considera de confianza.
- El 80% del personal del magisterio estatal se considera directivo y docente, mientras el 20% restante se le denomina como de apoyo.
- El personal sindicalizado del magisterio estatal el 81% es directivo y docente y el 19% de Apoyo.
- Del personal de confianza del magisterio estatal el 78% es directivo y docente y el 22% de Apoyo.

A continuación se presenta una tabla estadística sobre el personal al servicio del gobierno del estado.

PERSONAL AL SERVICIO DEL GOBIERNO DEL ESTADO (INCLUYE MAGISTERIO ESTATAL)

Dependencia	Personal de Confianza	Personal Sindicalizado	Total
Despacho del Ejecutivo	19	12	31
Secretaría de Gobierno	704	394	1,098
Dirección General de Finanzas y Administración	746	524	1,270
Dirección de Fomento Económico	73	11	84
Dirección de Fomento Social	75	98	173
Dirección General de Educación y Cultura	70	62	132
Dirección General de Comunicaciones y Obras Públicas	254	631	885
Dirección General de Desarrollo Urbano y Ecología	138	41	179
Dirección General de Desarrollo Rural	174	43	217
Procuraduría General de Justicia	1,683	202	1,885
Coordinación de Planeación y Evaluación	65	20	85
Coordinación de Fortalecimiento Municipal	51	1	52
Coordinación de Comunicación Social	50	11	61
Representación del Gobierno del Estado en Cd. México	6	0	6
Contraloría del Estado	70	15	85
Total Poder Ejecutivo	4,178	2065	6,243
Subsistema Educativo Estatal			
Personal de apoyo	374	2,468	2,842
Directivo y Docente	1,296	10,371	11,667
Total	1,670	12,839	14,509

Fuente: Presupuesto de Egresos del Gobierno del Estado de Chihuahua para el Ejercicio Fiscal de 1996 Decreto No. 130/95 I.P.O.

PERFILES PROFESIONALES PREDOMINANTES

Los perfiles de puesto se encuentran descritos a través de una serie de profesiogramas que incluye la categoría, el nombre del puesto, el jefe inmediato, las principales funciones a desarrollar y los requisitos para ocuparlo.

El gobierno del estado de Chihuahua cuenta con un tabulador que contempla 167 diferentes puestos partiendo desde el gobernador del estado hasta los auxiliares de intendencia.

Es importante señalar que se cuenta con un profesiograma específico para cada puesto contenido en el tabulador de sueldos y éstos son utilizados para determinar a los candidatos idóneos a ocupar las vacantes en el caso que éstas se den.

A continuación se mencionan algunos aspectos sobre los perfiles profesionales:

- Para el 43% de los puestos se requiere de un grado académico de estudios de licenciatura.
- El 25% de los puestos requiere de personas que cuenten con estudios de preparatoria o equivalente.
- El 28% de los puestos tienen como requisito contar con estudios de secundaria, comercio o equivalente.
- Sólo 5 puestos manejan un nivel de estudios de primaria.
- El 45% de los puestos que requieren estudios profesionales especifican la carrera de licenciado en derecho.
- No existen requerimientos de estudios de postgrado (maestrías y doctorados) en los profesiogramas.

La profesionalización no solamente implica el tener estudios a nivel superior sino también desempeñar con el mayor grado de eficiencia, eficacia y efectividad las labores que son encomendadas.

ACCIONES DE PROFESIONALIZACION DE LOS SERVIDORES PUBLICOS

El tema a tratar es aparentemente árido sin embargo, en nuestra opinión, la ausencia de una eficaz capacitación y por tanto una no adecuada profesionalización de los recursos humanos ha sido causa indiscutible de los rezagos que enfrentan la gran mayoría de las entidades públicas.

Ciertamente, la improvisación de funcionarios y la forma tradicional de designación de los mismos se ha mantenido como una constante en el desarrollo de la función pública. Por esta razón, la selección de servidores públicos debe realizarse en base a un perfil claramente definido y específico a las acciones que van a desempeñar. No obstante, frecuentemente encontramos funcionarios que han desempeñado una gran cantidad de cargos no relacionados con su formación profesional ni con la experiencia necesaria para desempeñar la función.

Un estado moderno requiere del establecimiento de objetivos y políticas acordes a la realidad de la entidad y del país; de esta forma el establecimiento de procesos y sistemas que faciliten

la planeación, dirección, organización y control de la función pública se hace determinante para evaluar el desarrollo de las distintas áreas de desarrollo.

De lo anterior destaca que para satisfacer las necesidades tan cambiantes de nuestra sociedad, es de radical importancia una estructura moderna, así como servidores públicos con un nuevo perfil, capacitados y altamente conscientes de la importancia de las labores que desempeñan, en otras palabra servidores públicos profesionales.

La profesionalización implica que el servidor público sea capaz de traducir las disposiciones jurídicas que rigen la actividad de la organización en medidas adecuadas con el objeto de lograr un eficiente funcionamiento administrativo, así como alentar el cambio hacia la mejora a través del diseño y aplicación de procesos acordes a la situación actual, ágiles y oportunos.

Para consolidar el mejoramiento en el desarrollo de la actividad pública es necesario contar con un proceso de profesionalización integral que contemple al menos tres vertientes:

- Aspectos técnicos tales como el profundo conocimiento y manejo de la normatividad vigente.
- Aspectos éticos, como la clarificación y promoción de valores.
- Aspectos de planeación, con temas como el nuevo perfil del servidor público, el entorno político, económico y social, así como su papel en el desarrollo integral de la sociedad.

Queremos subrayar el aspecto ético, es tiempo que el ciudadano común vea al funcionario público como un empleado honesto, ecuaníme, justo y con espíritu de servicio. Con tal motivo, el diseño de planes y programas que contemplen la clarificación, adopción y promoción de valores, con especial énfasis en lo relacionado con la honradez el trabajo y el servicio, se vuelven materia indispensable en la formación del servidor público.

De la promoción y adopción de valores se desprenden políticas y comportamientos que hacen que los servidores públicos crean en lo que realizan, fomenten y promuevan la participación, y se integren como verdaderos equipos de trabajo. A través del convencimiento de que esta clase de acciones tienen como fin el mejoramiento de la calidad de vida en el trabajo, estamos en posibilidad de reforzar y consolidar el binomio actitud y aptitud en ambos sentidos.

En el aspecto de planeación el servidor público de vanguardia se entiende como un promotor, un impulsor de proyectos de mejora, un agente de cambio y sobre todo una persona que inspire confianza en el ciudadano. Hoy, no es aceptable aquel servidor público que impone en lugar de convencer, que atemoriza en lugar de apoyar, que abusa de su autoridad en lugar de aplicar la ley.

También el considerar la creatividad e innovación como un ingrediente primordial en la formación del personal, permite que una vez que se examina integralmente el entorno, se detecten oportunidades de crecimiento y se reconozcan áreas débiles que subsanar. Esta creatividad de innovación descubre nuevas alternativas así como la explotación avanzada de los procesos actuales.

No se debe confundir esta búsqueda de nuevas alternativas con el afán de incrementar arbitrariamente las áreas de influencia, por el contrario es un esfuerzo para responder con efectividad a las demandas.

El nuevo servidor público debe tener amplios conocimientos del ambiente en el que está inmerso, desde sus características hasta sus implicaciones y debe utilizar esta información para fomentar en el público en general y en especial en sus compañeros, al conocimiento legítimo de las estructuras, los aspectos legales y valores que enmarcan su relación con el mismo, como dos entes interdependientes y complementarios.

Desde este punto de vista, existen ocho nuevos programas a desarrollar para el engrandecimiento del servidor público:

- Cultura de servicio.
- Administración y desarrollo integral de los recursos humanos.
- Comunicación interna.
- Tabuladores de sueldos y salarios.
- El reto de ser servidor público.
- La selección adecuada de candidatos.
- Liderazgo participativo.
- Ambiente de trabajo constructivo y enriquecedor.

Se propone un modelo que tiene como parte central el perfil del nuevo servidor público, enmarcado por el amplio conocimiento del entorno de las políticas y objetivos, la promoción de valores y la capacidad creativa y de innovación, todo dentro del marco jurídico que regula a la función pública.

Con estos ingredientes tenemos que la profesionalización del recurso humano propone nuevos horizontes que fortalecen el conocimiento de las labores; los aspectos técnicos y de apoyo; la interacción con el ambiente y el mayor equilibrio entre la actitud y la aptitud.

En este contexto, bajo las premisas manejadas, podemos concluir las siguientes propuestas, que resumen lo planteado respecto a la profesionalización de los servidores públicos:

- Aumentar substancialmente la productividad, sin descuidar los aspectos humanos.
- Promover la formación de servidores públicos con una auténtica vocación de servicio.
- Generar en los servidores públicos un sentimiento de orgullo al servir a sus conciudadanos.
- Propiciar un alto aprecio por la institución, así como por los valores que se propone proteger y desarrollar.
- Establecer en la institución la creación de planes de vida y carrera, logrando así darle certidumbre al desempeño de la función y aprovechar su capacidad y experiencia.
- Que el estado se convierta en: una fuente competitiva y deseable de empleo, un lugar propicio para el crecimiento y desarrollo profesional y una institución moderna, comprometida con su comunidad.

AVANCES EN EL ESTABLECIMIENTO DEL SERVICIO CIVIL DE CARRERA

Durante la presente administración ha sido preocupación fundamental del titular del ejecutivo, el establecimiento de un régimen laboral que permita la creación del servicio civil de carrera, relacionado íntimamente con el desempeño de la función.

Para ello, se están realizando importantes esfuerzos dirigidos a la elaboración de los instrumentos legales necesarios, para la implementación de los mecanismos mediante los cuales se logre dar permanencia a los trabajadores de la administración pública y continuidad a la actividad gubernamental, por medio de servidores públicos profesionales, capaces y eficientes en la ejecución de la función que les ha sido encomendada.

Así, el ejecutivo busca conseguir la eficiencia administrativa con base en la permanencia laboral y remuneraciones adecuadas a los funcionarios que participen en el servicio civil de carrera. Los elementos a considerar en el proyecto que se elabora actualmente y que caracterizan a la carrera administrativa, se pueden resumir en lo siguiente: La existencia de una ley básica o estatuto de personal; un sistema de méritos para la selección, promoción, ascensos y estabilidad del personal; un sistema de estabilidad y permanencia en la administración pública basado en el mérito y la idoneidad; un sistema de clasificación de puestos, o de plan de salarios y tabulador de puestos; un sistema permanente de capacitación y desarrollo del personal.

En la ejecución de esta labor, la participación conjunta de las áreas jurídica, de recursos humanos y de capacitación y desarrollo es instrumento imprescindible para la implementación de las reformas legales que se lleven a cabo.

En la elaboración del texto legal que se tiene programado concluir antes de que termine el año en curso, se ha considerado excluir de su ámbito personal de validez al magisterio y clasificar a los servidores públicos en empleados de confianza, de base y eventuales, subclasificándose los empleados de base en sindicalizados y no sindicalizados.

La ley habrá de contar con un capítulo específico que regule la selección, promoción, ascenso y estabilidad de confianza, que incluirá a funcionarios hasta el nivel de jefe de oficina, para que a partir de esta categoría y las subsecuentes, los puestos sean ocupados por personas que demuestren tener la capacidad, capacitación y habilidades necesarias para desempeñar el cargo en cuestión.

Esto a través de concursos de méritos y de oposición, y así abandonar la práctica de la designación directa del superior jerárquico.

Lo anterior permitirá la profesionalización en el servicio público y el establecimiento de planes y programas a largo plazo, además de contar con normatividad de referencia que regulará las circunstancias derivadas de la relación laboral tanto en forma individual como colectiva, y establecerá las reglas que regirán de manera sencilla y sumaria los procesos en los conflictos de trabajo, al tiempo que se simplifica y mejora la manera de llevar a cabo los trámites que surjan al efecto.

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

INSTITUCION	TOTAL	MANDOS SUPERIORES	PERSONAL TECNICO	APOYO SECRETARIAL
TOTAL	44,328	1,634	35,431	7,263
DESPACHO DEL EJECUTIVO	32	4	22	6
SECRETARIA DE GOBIERNO	1,091	182	780	129
DIR.GRAL. DE FINANZAS Y ADMINISTRACION	1,245	226	948	71
FIDEICOMISO PROG. CARR.	158	4	152	2
DIRECCION DE FOMENTO ECONOMICO	82	35	34	13
DIRECCION GRAL. DE FOMENTO SOCIAL	177	20	138	19
DIRECCION GRAL. DE EDUCACION Y CULTURA	131	11	100	20
DIRECCION GRAL. DE COMUNICACIONES Y OBRAS PUBLICAS	862	57	779	26
DIRECCION GRAL. DE DESARROLLO URBANO	191	47	117	27
DIRECCION GRAL. DE DESARROLLO RURAL	235	33	184	18
PROCURADURIA GRAL. DE JUSTICIA	1,915	61	1,764	90
COORDINACION DE PLANEACION Y EVALUACION	87	21	56	10
COORD. DE FORTALEC. MPAL.	53	16	29	8
COORD. DE COMUNIC. SOCIAL	68	18	38	12
REPRESENT. DEL GOBIERNO DEL EDO. EN MEXICO D.F.	5	2	3	-
CONTRALORIA GENERAL	99	23	72	4
GASTOS A NIVEL DE GOBIERNO	58	-	58	-
MAGISTERIO ESTATAL	14,886	692	11,381	2,813
MAGISTERIO FEDERALIZADO	128	181	18,651	3,993
OFICINAS VARIAS	0	1	125	2
OTROS	0			

CAPITULO V

RELACIONES INTERGUBERNAMENTALES

PROCESOS DESCENTRALIZADORES

Las relaciones intergubernamentales de la administración pública federal, estatal y municipal, son los instrumentos jurídicos encaminados a fortalecer una concepción moderna del federalismo; un federalismo renovado es la forma de organización política más viable para consolidar la democracia, el cual debe estar conformado con entidades federativas más fuertes, dotadas de plena capacidad para satisfacer las demandas y el destino de su población, fundado en regiones prósperas, estados y municipios fuertes que impulsen la unidad y combatan los rezagos de la población más contrastantes.

Parte esencial del nuevo federalismo es la descentralización de funciones y medios de las instituciones federales hacia los estados y municipios con el fin de alcanzar una nueva concepción moderna de nuestra forma federal; las partes en estos procesos acuerdan impulsar la descentralización de recursos fiscales y programas públicos para con los estados y municipios bajo criterios de economía y equidad.

En este orden, la descentralización de la función pública debe entenderse como la delegación de facultades correspondientes a las instituciones federales para con los estados y los municipios, delegando a éstos responsabilidades y suministrando apoyos financieros con el objeto de coordinar la ejecución de acciones y la aplicación de recursos con el propósito de alcanzar un mejor desarrollo económico.

SURGIMIENTO DEL PROCESO DESCENTRALIZADOR

El proceso descentralizador de la función pública se ha dado de manera lenta, y es hasta 1985 en que surge a instancias del gobierno federal el dar a los estados mayor participación de las funciones que realiza y el interés de éstos de participar en relaciones de colaboración interinstitucional para el desarrollo social y económico de cada región; por tal motivo, entre el gobierno federal y el gobierno del estado de Chihuahua se han constituido acuerdos o convenios de colaboración administrativa de la función pública para desincorporar aquellas funciones competencia de la federación, tales como:

En cuanto al sector educativo.

- Acuerdo de descentralización académica y Funcional del Colegio de Bachilleres del Estado de Chihuahua, celebrado por el titular de la Secretaría de Educación Pública, el Colegio de Bachilleres de México representado por su director general y el gobierno del estado de Chihuahua por conducto del gobernador y secretario general de gobierno, cuyo objetivo es el de coordinar esfuerzos en materia de educación media superior que respondan a los fines de la política educativa nacional y a las necesidades que en esta área requiera el estado de Chihuahua, asumiendo la dirección y administración de los planteles educativos en la entidad, pero sujetos en lo académico y en lo docente a los lineamientos del Colegio de Bachilleres de México y de la propia Secretaría de Educación Pública. Celebrado el 30 de octubre de

1985, publicado el 25 de noviembre del mismo año en el Diario Oficial de la Federación y que entró en vigor el día siguiente de su firma.

- Convenio de incorporación total y voluntaria al régimen del ISSSTE, celebrado entre los titulares del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado y el Colegio de Bachilleres del Estado de Chihuahua, con el objeto de incorporar a éste total y voluntariamente al régimen obligatorio de seguridad social que presta el Instituto, celebrado el 22 de mayo de 1989, con efectos retroactivos al 26 de diciembre de 1985, siendo por tiempo indefinido.
- Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica que suscriben el gobierno federal, los gobiernos de las entidades federativas de la República y el Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación, a través de sus titulares, con el objeto de transformar el sistema de educación básica preescolar, primaria, secundaria, y la educación normal, de mejorar la calidad nacional de los servicios de educación, así como fortalecer los procesos de planeación y racionalización de los recursos financieros asignados, correspondiendo a los estados asumir la dirección y administración de los establecimientos educativos con los que la Secretaría de Educación Pública ha venido actuando, quedando a cargo del ejecutivo federal vigilar en toda la República el cumplimiento del artículo 3o. constitucional, así como de la Ley Federal de Educación y sus disposiciones reglamentarias, formular para toda la República los planes y programas para la educación preescolar, primaria, secundaria y normal, mantener actualizados y elaborar los libros de texto gratuitos para la educación. Celebrado el 18 de mayo de 1992, publicado el 19 del mismo mes y año en el Diario Oficial de la Federación y entrando en vigor el día siguiente al de su firma.
- Convenio de incorporación total y voluntaria al régimen obligatorio de la Ley del ISSSTE, de los trabajadores adscritos a los planteles que se incorporan al Sistema Educativo Estatal, celebrado por el gobierno del estado de Chihuahua y el Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado. Suscrito el 18 de mayo de 1992, surtiendo sus efectos el día de su firma, con vigencia indefinida.
- Convenio de coordinación para la creación y apoyo financiero del Colegio de Estudios Científicos y Tecnológicos del Estado de Chihuahua, que celebran por una parte el titular de la Secretaría de Educación Pública y por la otra el gobernador constitucional del estado de Chihuahua, con el objeto de dar cumplimiento al Programa Nacional para la Modernización Educativa 1989-1994; el cual contempla la participación de los gobiernos de los estados en la creación, mantenimiento y expansión de los servicios de educación media superior tecnológica, para impulsar el desarrollo productivo y tecnológico. Suscrito el día 12 de agosto de 1993, entrando en vigor a partir de la fecha de su firma, con vigencia indefinida.
- Convenio de coordinación que celebran por una parte el Gobierno del Estado de Chihuahua representado por los titulares de la Secretaría de Gobierno, Dirección General de Finanzas y Administración, Dirección General de Educación y Cultura y Coordinación General del Comité de Planeación para el Desarrollo del Estado de Chihuahua, y por la otra el Comité

Administrador del Programa Federal de Construcción de Escuelas (CAPFCE), para la realización del programa de construcción de escuelas del ejercicio de 1996, con el objeto de coordinar esfuerzos para la construcción de espacios educativos en la entidad, de conformidad a la validación conjunta de las obras, y por el monto de la inversión que por aportación le corresponde al estado, además de corresponderle la responsabilidad de asegurar que los inmuebles, que deberán contar con todas las instalaciones necesarias para el suministro de los servicios públicos y darse la posesión de ellos oportunamente al comité para que pueda proceder a su ejecución, sean aportados por los ayuntamientos y/o las comunidades por separado, transmitiéndose la propiedad de los mismos al gobierno del estado, con destino a las autoridades educativas estatales. Este documento se suscribió el 1o. de abril de 1996 y surtió efectos el día de su firma.

- Convenio especial de coordinación para la realización del programa piloto para la federalización de la construcción de escuelas del nivel medio superior, superior y extraescolar, que celebran por una parte el Comité Administrador del Programa Federal de Construcción de Escuelas, por conducto de su titular y por la otra, el gobierno del estado libre y soberano de Chihuahua, representado por el ejecutivo y con la participación del secretario de gobierno, del director general de Finanzas y Administración, del director general de Educación y Cultura y el Coordinador General del Comité de Planeación para el Desarrollo del estado de Chihuahua, con el objeto de construir la biblioteca y el aula audiovisual para el CETIS No. 159 del estado de Chihuahua, mediante el procedimiento de licitación pública, a través de la responsabilidad administrativa del gobierno del estado, el cual aportará el terreno y con la suficiencia presupuestal autorizada por el CAPFCE ejecutará la obra mencionada, correspondiéndole al CAPFCE supervisar y proveer los prefabricados, así como el mobiliario del aula audiovisual y de la segunda etapa de la biblioteca, el cual se suscribió en el mes de julio de 1996 y surtió efectos el día siguiente de su firma.

En cuanto al sector económico

- Convenio de colaboración en materia fiscal celebrado entre el Gobierno Federal por conducto de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público representada por su titular y el gobierno del estado de Chihuahua, representado por el gobernador del estado, la Secretaría de Gobierno y el director de Finanzas, con el objeto de que las funciones operativas de la administración de ingresos federales se asuman por parte del estado, a fin de ejecutar acciones en materia hacendaria dentro del marco de la planeación nacional del desarrollo. Suscrito el 3 de noviembre de 1989 y publicado el 27 de diciembre del mismo año en el Diario Oficial de la Federación, entrando en vigor a partir de enero de 1990.
- Acuerdo de coordinación que celebran el ejecutivo federal por conducto de los titulares de las secretarías de Hacienda y Crédito Público, de Desarrollo Social, de la Contraloría General de la Federación y de Turismo, y el Ejecutivo del estado libre y soberano de Chihuahua por conducto del gobernador constitucional del estado y el Secretario de Gobierno, y los directores generales de Fomento Económico y de Finanzas, a quienes en lo sucesivo y para efectos del presente acuerdo se les denominará como SHCP, SEDESOL, SECOTEF, SECTUR y el

gobierno del estado de Chihuahua, respectivamente, en el marco del programa de descentralización de las funciones que realiza la Secretaría de Turismo en la entidad, con el objeto de orientar, fortalecer y dar a conocer los atractivos y servicios turísticos que ofrece el estado de Chihuahua, que permita una captación y derrama económica en la entidad, mediante la formulación de un programa conjunto de desarrollo de productos y promoción turística para la región, que se formalizarán en convenios anexos de ejecución. Celebrado el 16 de agosto de 1993 y publicado el día 7 de marzo de 1994, en el Diario Oficial de la Federación, surtiendo efectos a partir de su publicación.

- Convenio que celebran el gobierno federal, por conducto de los titulares de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, Caminos y Puentes Federales de Ingresos y Servicios Conexos, el gobierno del estado de Chihuahua a través de el gobernador del estado, secretario de Gobierno y director general de Finanzas y Administración y el ayuntamiento del municipio de Ciudad Juárez, representado por su presidente y tesorero municipal, por virtud del cual se instrumenta las bases para la creación y administración de un fondo económico derivado de lo dispuesto en el artículo 9o.-A de la Ley de Coordinación Fiscal, cuyos recursos y, en su caso, sus rendimientos, tendrán como destino específico la construcción, mantenimiento, reparación y ampliación de obras de vialidad, dentro de la circunscripción territorial del municipio en el que se encuentra ubicado el puente federal de peaje denominado Paso del Norte. Suscrito el 22 de diciembre de 1995 y publicado el 19 de marzo de 1996, en el Diario Oficial de la Federación, estando en vigor por el período comprendido del 1o. de enero de 1995 hasta el 31 de diciembre del mismo año.
- Convenio que celebran el gobierno federal, por conducto de los titulares de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, Caminos y Puentes Federales de Ingresos y Servicios Conexos y el gobierno del estado de Chihuahua, a través del gobernador del estado, secretario de Gobierno y el director general de Finanzas y Administración, por el que se instrumentan las bases para la distribución de la parte que corresponde al estado de Chihuahua de la aportación federal establecida conforme a lo dispuesto en el artículo 9o.-A de la Ley de Coordinación Fiscal, la que tiene como destino específico la construcción, mantenimiento, reparación y ampliación de obras de vialidad y, en su caso, la realización de obras de infraestructura o gasto de inversión, dentro de la circunscripción territorial de los municipios del estado. Suscrito el 12 de julio de 1996, publicado el 29 de agosto del mismo año en el Diario Oficial de la Federación y estando vigente a partir del 1o. de enero de 1996.
- Convenio que celebra el gobierno federal por conducto de los titulares de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, Caminos y Puentes Federales de Ingresos y Servicios Conexos, el gobierno del estado de Chihuahua a través de el gobernador del estado, Secretario de Gobierno y el director general de Finanzas y el ayuntamiento del municipio de Ciudad Juárez, representado por su presidente y tesorero municipal, por el que se instrumenta la creación y establecimiento de las bases para la administración de un fondo de recursos económicos derivados de lo dispuesto en el artículo 9o.-A de la Ley de Coordinación Fiscal, cuyos recursos y, si los hubiere, sus rendimientos, tendrán como destino específico la construcción,

mantenimiento, reparación y ampliación de obras de vialidad dentro de la circunscripción territorial del municipio en el que se encuentra ubicado el puente federal de peaje denominado Paso del Norte, celebrado el 28 de junio de 1996, publicado el 29 de agosto de 1996 en el Diario Oficial de la Federación y que surtió sus efectos a partir del 1o. de enero de 1996, con vigencia indefinida.

- Convenio que celebran el gobierno federal por conducto de los titulares de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, Caminos y Puentes Federales de Ingresos y Servicios Conexos, el gobierno del estado de Chihuahua a través de el gobernador del estado, secretario de Gobierno y el director General de Finanzas y el ayuntamiento del municipio de Ojinaga, Chihuahua, representado por su presidente y tesorero municipal, por el que se instrumenta las bases para la creación y administración de un fondo de recursos económicos derivado de lo dispuesto en el artículo 9o.-A de la Ley de Coordinación Fiscal, cuyos recursos y, en su caso, sus rendimientos, tendrán como destino específico la construcción, mantenimiento, reparación y ampliación de obras de vialidad, dentro de la circunscripción territorial del municipio en el que se encuentra ubicado el puente federal de peaje denominado Ojinaga. Suscrito el 28 de junio de 1996, publicado el 9 de septiembre de 1996 en el Diario Oficial de la Federación y entrando en vigor a partir del 1o. de enero de 1996.

En cuanto al sector salud

- Convenio de coordinación y colaboración interinstitucional, que celebran por una parte el gobierno del estado de Chihuahua por conducto del gobernador del estado, y los titulares de la Secretaría de Gobierno, y de la Dirección de Fomento Social y por la otra el titular de la Comisión Nacional del Deporte, con el objeto de incorporar al gobierno del estado al Sistema Nacional del Deporte, con los derechos y deberes que establece la Ley de Estímulo y Fomento del Deporte y su reglamento; promover acciones tendientes al desarrollo de los programas: deporte para todos, deporte estudiantil, deporte federado, deporte de alto rendimiento, preparación de entrenadores deportivos, talentos deportivos, medicina y ciencias aplicadas al deporte, instalaciones deportivas, deportes autóctonos, tradicionales, para personas con discapacidad y de la senectud, a través del establecimiento del Sistema Estatal del Deporte, obligándose la comisión por su parte a apoyar los programas técnicos necesarios a fin de instrumentar las acciones conducentes del desarrollo de los programas mencionados, apoyar, supervisar, evaluar y canalizar los recursos para el desarrollo y la ejecución de los programas que surjan con motivo del presente convenio, estableciendo anexos específicos para cada uno de los programas en los que se fijarán los derechos y obligaciones que correspondan a cada uno de ellos. El cual fue celebrado el día 11 de mayo de 1995 y con vigencia indefinida.
- Acuerdo Nacional para la Descentralización de los Servicios de Salud que suscriben el gobierno federal, los gobiernos de cada una de las entidades federativas de la República Mexicana y el Sindicato Nacional de los Trabajadores de la Secretaría de Salud, que tiene por objeto la descentralización a las entidades federativas de los servicios de salud para la

población no asegurada, la configuración de sistemas estatales, la ampliación de la cobertura a través de un paquete básico de servicios y el mejoramiento de la calidad y eficiencia de las instituciones nacionales mediante una mejor coordinación sectorial, con la finalidad de que los estados asuman cabalmente las responsabilidades que la Ley General de Salud les ha asignado, que los estados de la Federación manejen y operen directamente los servicios de salud en el ámbito de su competencia, que manejen directamente los recursos financieros con la posibilidad de distribuirlos de forma acorde con las necesidades de los servicios y con las prioridades locales, que los estados participen efectivamente en el diseño e instrumentación de la política nacional de salud. Suscrito el 20 de agosto de 1996, publicado el 25 de septiembre de 1996, en el Diario Oficial de la Federación, por virtud del cual los firmantes se comprometen a celebrar los acuerdos de coordinación para concretar sus respectivas responsabilidades derivadas de este acuerdo nacional.

En cuanto al sector social

- Acuerdo de coordinación que celebran por una parte el ejecutivo federal, a través de la Secretaría de Gobernación y con la participación del Consejo Nacional de Población representado por el Secretario de Gobernación y el Presidente y el secretario general del Consejo Nacional de Población y por la otra el poder ejecutivo del estado de Chihuahua, representado por el gobernador constitucional del estado y Presidente del Consejo Estatal, el secretario de gobierno y vicepresidente, el coordinador general del Consejo Estatal y secretario técnico del Consejo Estatal. Teniendo como objetivo sentar las bases de coordinación entre el Consejo Nacional de Población y el gobierno del estado de Chihuahua a fin de establecer, coordinar y evaluar la aplicación de la política de población en la entidad, como parte del esfuerzo tendiente a la realización de los objetivos y metas del Plan Estatal de Desarrollo y, en consecuencia, como un aporte para la consecución de los objetivos nacionales y los estatales de acuerdo a sus necesidades. Celebrado el 25 de octubre de 1993, publicado el 15 de diciembre del mismo año en el Diario Oficial de la Federación y entrando en vigor al día siguiente de su firma.
- Convenio de colaboración administrativa para el Programa de Crédito a la palabra acordado por la Secretaría de Desarrollo Social, celebrado por una parte por el gobierno del estado de Chihuahua a través del Director General del Instituto de la Vivienda del Estado de Chihuahua y por la otra, por el municipio de Huejotitán, Chihuahua, representado por su presidente, secretario y tesorero municipal, consistente en realizar acciones de vivienda progresiva por autoconstrucción, mediante el otorgamiento de créditos y asesoría técnica a los beneficiarios. Este modelo de convenio se celebró con los 67 municipios del Estado de Chihuahua, celebrado el 22 de agosto de 1994, surtiendo sus efectos el día de su firma y con vigencia hasta la conclusión total de las acciones.
- Convenio de colaboración que celebran, por una parte, el gobierno federal, por conducto del titular de la Delegación de la Secretaría de Desarrollo Social en el estado de Chihuahua y por la otra, el titular del Instituto de la Vivienda del Estado de Chihuahua, con el objeto de desarrollar programas de inversión del programa Vivienda digna, encaminado a elevar el

nivel de vida de los beneficiarios, mejorando sus condiciones de higiene y salud, mediante la aportación de recursos de manera tripartita, federal, estatal y municipal, creando un fondo revolvente que permita otorgar nuevos créditos bajo la normatividad establecida en el Programa de Vivienda digna. Celebrado el día 8 de agosto de 1995, surtiendo sus efectos el día de su firma y con vigencia indefinida.

- Convenio de desarrollo social celebrado entre el ejecutivo federal y el ejecutivo estatal de Chihuahua, que tiene por objeto coordinar la ejecución de acciones y la aplicación de recursos para llevar a cabo la política de superación a la pobreza en la entidad e impulsar el desarrollo regional y social, con el propósito de alcanzar la igualdad de oportunidades, elevar los niveles de bienestar y la calidad de vida de la población y de manera prioritaria disminuir la pobreza mediante la descentralización de programas de desarrollo social financiados con recursos presupuestales del ramo 00026, Superación de la pobreza. Este convenio se suscribe año con año y es a partir de 1977 que el ejecutivo federal ha venido cambiando su denominación, de Convenio Unico de Coordinación, posteriormente en el año de 1983, se le denominó Convenio Unico de Desarrollo y a partir de 1992, se determinó denominarlo Convenio de Desarrollo Social, el cual aún conserva la característica de documento integral. Suscrito en Ciudad Juárez, Chihuahua, el 28 de febrero de 1996, surtiendo sus efectos a partir del 1o. de enero de 1996 y con vigencia al presente ejercicio fiscal.
- Acuerdo de coordinación que celebran el ejecutivo federal a través de los titulares de las Secretarías de Desarrollo Social y de Contraloría y Desarrollo Administrativo y el ejecutivo del estado de Chihuahua, representado por el gobernador del estado, el secretario de Gobierno, el coordinador general del Comité de Planeación para el Desarrollo y Evaluación del Estado de Chihuahua y el contralor del estado de Chihuahua, denominado Fortalecimiento del Sistema Estatal de Control y Evaluación de la Gestión Pública y Colaboración en Materia de Desarrollo Administrativo, que prevé la realización de programas de coordinación especial que tienen como propósito verificar y evaluar los programas y obras ejecutados con recursos federales en los términos del Convenio de Desarrollo Social, de conformidad con el Programa Anual de Fiscalización previamente acordado con la SECODAM, así como verificar el cumplimiento de la normatividad en cuanto a obras públicas, adquisiciones y prestación de servicios que se efectúen con recursos del Convenio de Desarrollo Social; con la finalidad de que la Contraloría del Estado, coordine y opere las acciones del Sistema Estatal de Control y Evaluación de la Gestión Pública de los recursos aportados por la Federación para la ejecución de obras y servicios que se encuentran establecidas en el Plan Nacional de Desarrollo y previstas en el Convenio de Desarrollo Social y promueva acciones tendientes a prevenir y combatir la corrupción, así como a dignificar la imagen del servidor público, fortalecer los mecanismos de atención a la ciudadanía con la finalidad de proporcionar un servicio de orientación y atención a las quejas y denuncias de los ciudadanos de una manera eficaz y oportuna, el cual fue firmado el 14 de junio de 1995, publicado el 28 de febrero de 1996, en el Diario Oficial de la Federación y entró en vigor el día siguiente de su firma.
- Convenio que celebran por una parte el ejecutivo federal por conducto del titular de la Secretaría de Agricultura, Ganadería y Desarrollo Rural, y por la otra el ejecutivo del estado

de Chihuahua, representado por su gobernador constitucional y por el secretario de Gobierno, con la participación del director general de Finanzas y Administración, con el objeto de llevar a cabo acciones en torno al Programa Alianza para el Campo, y las demás que contribuyan al desarrollo agropecuario de Chihuahua. Celebrado el 28 de febrero de 1996, publicado el 2 de julio de 1996 en el Diario Oficial de la Federación y que entró en vigor el día siguiente de su firma.

- Acuerdo de coordinación que celebran el ejecutivo federal por conducto del titular de la Secretaría de Agricultura, Ganadería y Desarrollo Rural, con la participación del Banco Nacional de Crédito Rural, S.N.C., como fiduciario del Fideicomiso de Riesgo Compartido, entidad de la administración pública paraestatal federal, y el gobierno del estado de Chihuahua, por conducto del gobernador constitucional del estado, secretario general de Gobierno y el director general de Desarrollo Rural, con el objeto de formalizar las acciones a ejecutar dentro del Programa Emergente para Auxilio al Sector campesino y de apoyo especial derivado de la sequía que sufrió el estado de Chihuahua en 1996. Unificando esfuerzos y recursos para llevar a cabo un programa de emergencia que conjuntará las inversiones de cada uno de ellos, más la aportación de los productores, cuando así proceda, a fin de desarrollar en la región acciones y programas de mejoramiento territorial, infraestructura productiva, apoyos productivos y suplementación alimenticia. La ejecución de las acciones y obras materia del programa habrán de realizarse con recursos autorizados a la Secretaría de Agricultura, Ganadería y Desarrollo Rural, provenientes del Fondo de Desastres Nacionales que aprobó la Honorable Cámara de Diputados del Congreso de la Unión para el ejercicio 1996. Celebrado el 18 de marzo de 1996, publicado el 30 de julio del mismo año, en el Diario Oficial de la Federación y que entró en vigor el día siguiente de su firma, terminando con el programa el 30 de septiembre del año de su celebración.
- Convenio de apoyo y colaboración en materia electoral, que celebran por una parte el gobierno del estado de Chihuahua, por conducto del gobernador del estado, el secretario de Gobierno y el presidente del Consejo Estatal de Elecciones del Estado de Chihuahua y por la otra el Instituto Federal Electoral, representado por su secretario general y director general en funciones, con motivo de la aportación de elementos, información y documentación de carácter electoral a los organismos locales competentes, a fin de apoyar el desarrollo de los comicios en el estado de Chihuahua, así como para la operación de los órganos desconcentrados y el desarrollo de los programas del Instituto Federal Electoral en dicha entidad federativa. Celebrado el 26 de marzo de 1996, publicado el 28 de agosto de 1996, en el Diario Oficial de la Federación y con vigencia de un año a partir de la fecha de su firma.

En cuanto a seguridad pública

- En el marco de la Conferencia Nacional de Procuradores Generales de Justicia de México celebrada en Mazatlán, Sinaloa el día 25 de septiembre de 1993, las procuradurías generales de justicia de los 31 estados integrantes de la federación, la del Distrito Federal y la General de la República celebraron convenio de colaboración con base en el artículo 119 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, con el propósito de instrumentar

mecanismos, eficaces de colaboración y coordinación entre los estados y la Federación, que permitan combatir la delincuencia dentro de sus respectivos ámbitos de competencia mediante la instrumentación de las siguientes acciones: en materia de investigación de hechos delictivos y aseguramiento de instrumentos, vestigios, objetos y productos relacionados con los mismos e integración de averiguaciones; en materia de entrega de indiciados, procesados o sentenciados, órdenes de aprehensión y traslado correspondiente; en materia de intercambio y análisis de información criminológica; en materia de modernización del funcionamiento de labores sustantivas de procuración de justicia y en materia de capacitación y desarrollo del personal del ministerio público, sin perjuicio de que puedan suscribir acuerdos, convenios o bases independientes o complementarias entre dos o más procuradurías. Publicado el 12 de enero de 1994, en el Diario Oficial de la Federación y entró en vigor el día de su firma.

- Con apoyo en el convenio anterior citado, la Procuraduría General de la República y la Procuraduría General de Justicia del estado de Chihuahua, representadas por sus titulares celebraron convenio de coordinación y cooperación con el objeto de tener una colaboración recíproca en la investigación de delitos e integración de averiguaciones previas, así como el intercambio de información para hacer más efectivo el combate a la criminalidad e impunidad, otorgándose a la vez todas las facilidades para su prosecución. Celebrado el 27 de febrero de 1995, publicado el 4 de marzo del mismo año, en el folleto anexo N° 18, al Periódico Oficial del estado de Chihuahua y entró en vigor el día siguiente de su firma, sujeto a revisión en el mes de julio de 1995.
- Convenio de cooperación económica y de asignación de recursos que celebran, por una parte el titular de la Procuraduría General de la República y por la otra, el gobierno del estado de Chihuahua, por conducto del titular del Ejecutivo, con el objeto de coadyuvar al establecimiento de un agregado legal adjunto a la Agregaduría Regional de la Procuraduría General de la República, proporcionando el Gobierno del Estado los recursos materiales y apoyos administrativos siguientes: Local, en donde se localizarán las instalaciones físicas de la Agregaduría legal adjunta; Mobiliario y equipo necesarios para cumplir con sus objetivos; El pago mensual de los servicios básicos tales como electricidad, servicio telefónico y en su caso, arrendamiento del inmueble; Medios de transporte para el funcionario designado y Contratación y pago de honorarios del personal de apoyo administrativo.

Por su parte la Procuraduría General de la República gestionará ante la Secretaría de Relaciones Exteriores la debida acreditación ante el gobierno de Estados Unidos de Norteamérica que requiera el funcionario asignado, a fin de que sus actos y gestiones se ajusten plenamente a las leyes y tratados internacionales vigentes de ambos países. Celebrado el 21 de octubre de 1995, publicado el 28 de octubre del mismo año, en el Periódico Oficial del Estado de Chihuahua y entró en vigor el día de su firma.

RECOMENDACIONES PARA EL FORTALECIMIENTO DEL SISTEMA FEDERAL

Ciertamente la evolución descentralizadora de la función pública ha permitido que los estados participen en aquellas actividades en que el gobierno de la República, de alguna manera, se

ha visto rebasado en los servicios que presta, debido al crecimiento y evolución de la sociedad que requiere cada vez de más servicios y de mayor calidad, como lo son la educación, la salud y el turismo, entre otros. Asimismo, es de justicia reconocer la voluntad reformadora que ha existido en los últimos años en México, así, por ejemplo, son evidentes los esfuerzos para promover una reforma política integral, con la participación de los diferentes partidos y un nuevo federalismo en que las entidades tengan más recursos y se abata el centralismo, estos cambios que el gobierno actual está impulsando, constituyen una parte importante de la transición democrática que México requiere, por lo tanto, hay que apoyarlo en lo que vale.

El Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000, dispone que el gobierno federal promoverá una descentralización administrativa profunda para fortalecer el nuevo federalismo a que se hace mérito en el punto número uno de este capítulo. En ese sentido es necesario evaluar las funciones que actualmente realiza la federación y ponderar cuáles podrían desempeñarse de manera más eficiente, menos costosa y con mayor pertinencia por los gobiernos estatales y municipales o con su participación. Como principal estrategia se vislumbra la modernización nacional y para lograrlo, es necesario revitalizar el régimen federal y hacer efectiva la descentralización de decisiones y recursos tan anunciada, dentro del marco constitucional.

Estos cambios deben realizarse al ritmo de la madurez regional que presenten cada uno de los estados que requieran este proceso descentralizador, El estado de Chihuahua ha demostrado con hechos que cuenta con la suficiente madurez para afrontar el compromiso que implique la asunción del ejercicio de las funciones que actualmente corresponden a la federación, como la ejecución y operación de obras y la prestación de servicios públicos, por lo que resulta inaplazable dar vida a la redistribución de facultades y recursos entre los integrantes del pacto federal, es un imperativo ineludible surgido de la evolución de nuestra sociedad, cuyas demandas y expectativas múltiples y complejas precisan que la toma de decisiones se lleven a cabo a nivel gobierno. Para lograr estos propósitos la Constitución misma y sus leyes relativas permiten la utilización de los convenios entre la Federación y los estados por ser éstos el instrumento idóneo que permite la descentralización de facultades entre los agentes involucrados.

El gobierno del estado de Chihuahua tiene como compromiso fundamental para con la sociedad, sobre la cual ejerce su autoridad, mejorar la calidad de vida de manera general, es por ello que se insiste en que no se postergue más la reconstitución del gobierno de la República y sus organizaciones gubernamentales dentro del pacto federal, y que se implemente en coordinación con los estados una nueva cultura política de la función administrativa que comprenda los aspectos económico, social y político, con un enfoque regional que deje de lado la centralización de funciones y viejos antagonismos que tan atinadamente se combate, y que el Gobierno de la República permita la participación del estado en las actividades productivas, orientando esta nueva cultura a una relación interinstitucional que impulse el grado de desarrollo económico y democrático de cada uno de los estados.

Se recomienda pues, reconstituir las organizaciones gubernamentales, desconcentrando facultades y estableciendo políticas innovadoras que permitan la desincorporación y vigoricen con mayor fuerza las instituciones públicas, reflejando con ello una auténtica representación

federal; para lo cual se debe por medio del consenso, la concordia y la concertación, concretar estos propósitos en instrumentos jurídicos, y en un conjunto de normas y reformas administrativas, jurídicas y económicas que permitan a las entidades federativas ejercer realmente su papel de promotoras de desarrollo social y que faciliten al Estado la conducción y orientación de manera armónica y ordenada el cumplimiento de sus fines, esto es, crear organismos y fortalecer los existentes con mayor autonomía y capacidad de decisión, que realmente den vida al nuevo federalismo propuesto en el Plan Nacional de Desarrollo 1995-1996.

CAPITULO VI

EXPERIENCIAS DE MODERNIZACION ADMINISTRATIVA

SISTEMA DE INFORMACION DE LA DIRECCION GENERAL DE FINANZAS Y ADMINISTRACION.

Desde el inicio de la presente administración, en octubre de 1992, el Departamento de Sistemas de la Dirección General de Finanzas y Administración ha sido uno de los vehículos determinantes para la modernización administrativa del poder ejecutivo.

Al inicio de la administración, se llevó a cabo un análisis de la situación del área de sistemas para determinar sus posibilidades para apoyar la ambiciosa reforma administrativa que plantea el Plan Estatal de Desarrollo 1992-1998. Para facilitar el análisis de los problemas y el planteamiento de las soluciones, se procedió a distinguir los problemas vitales de los triviales.

Como resultado del análisis se definieron como problemas vitales:

- Obsolescencia de los equipos de cómputo.
- Falta de la capacitación necesaria para la operación por parte del personal informático.
- No existía un plan de contingencia ni de un plan de seguridad interna.
- Aplicación del sistema financiero de control presupuestal adolecía de integración de sus módulos, producto de los diferentes tiempos y grados en que se efectuó el desarrollo.
- Las aplicaciones estaban desarrolladas en una plataforma propia del proveedor del equipo UNIVAC y su migración al equipo de otro proveedor era poco factible.
- Falta de un manual de procedimientos del Departamento de Sistemas.

Entre los factores que intervienen en el plan de solución de problemas, el del tiempo es el más crítico de todos, y adquiere especial relevancia en la administración pública por la temporalidad de los funcionarios que la ejercen. Es por eso que se hizo especial énfasis en buscar soluciones que a la vez que satisficieran los requerimientos de las áreas usuarias, tuvieran un tiempo de implantación corto.

Se buscó un esquema que permitiera incorporar las nuevas tecnologías, mediante nuevas y más creativas soluciones a viejos procedimientos establecidos. Esto rompió el paradigma de buscar resolver los problemas aplicando la tecnología a la manera tradicional de hacer las cosas.

Para el desarrollo informático se definieron los siguientes lineamientos:

- Adquirir las aplicaciones existentes en el mercado que resolvieran nuestros problemas en el corto plazo, pero que permitan el crecimiento en el mediano y largo plazo.
- Subrogar análisis y programación.
- Desarrollar las aplicaciones que convenga con recursos propios.
- Dimensionar el equipo requerido, previendo el crecimiento.
- Adquirir de equipo y software abierto, basado en redes de comunicación y tecnología de bases de datos relacionales, que permitan flexibilidad en el crecimiento y posibilidad de cambiar de proveedores de equipo sin modificar las aplicaciones.

- Capacitar al personal de informática y el usuario final en el adecuado uso de la nueva tecnología.
- Operar los sistemas en forma distribuida, es decir en el punto donde se genera y requiera la información, pero controlarlos centralmente.

Infraestructura informática

Los sistemas de información están diseñados para ser controlados centralmente pero con operación distribuida por medio de la red digital estatal, misma que abarca varios niveles: dentro de los edificios del gobierno del estado (LAN), entre los edificios del gobierno del estado dentro de una ciudad (MAN), entre edificios del gobierno localizados en diferentes ciudades del estado (WAN).

En la ciudad de Chihuahua, en el edificio Héroes de Reforma, sede de la Dirección General de Finanzas y Administración, se encuentra la base del equipo de cómputo central y de comunicaciones al que se encuentra ya comunicados 12 diferentes edificios y oficinas de diversas dependencias. Se encuentran en proceso de intercomunicación los cinco locales restantes en el centro de la ciudad, debiendo quedar listos en las primeras semanas de 1997.

En el resto del estado las ciudades comunicadas por la red digital estatal son Ciudad Juárez, Delicias, Parral, Cuauhtémoc y Nuevo Casas Grandes a través de par de cobre digital, y Guadalupe D.B. , Ojinaga, Aldama, Meoqui, Saucillo, Camargo, Jiménez, Ascensión, Ahumada, Buenaventura, Namiquipa, Madera y Guerrero con estaciones satelitales.

La red digital estatal permite la integración de voz y datos y está preparada para la transmisión de imágenes en el futuro.

Sistemas de información

Con base en los lineamientos de desarrollo informático, la estrategia de reforma administrativa establecida en el Plan Estatal de Desarrollo y el análisis de los sistemas de información que en ese momento estaban en producción con el objeto de detectar sus ventajas y desventajas, se definió un esquema general de sistemas de información que sería implantado durante la administración; en él se incluían tanto las aplicaciones críticas como las de apoyo a mandos medios y directivos.

El proyecto fue dividido en cuatro grandes aplicaciones:

- Sistema Financiero.
- Sistema de Administración de Recursos Humanos.
- Sistema de Ingresos Padrones.
- Sistema de Control Educacional.

Sistema Financiero

Tiene como objeto el registro oportuno de las transacciones del gobierno del estado, así como la formulación y control del presupuesto de egresos. Está formado por los siguientes módulos:

- **Contabilidad general.** Es el módulo principal, integra el registro contable y presupuestal, bajo una base acumulativa, efectuando automáticamente la interfase con los otros módulos, incluyendo la nómina y los ingresos.
- **Compras.** Contiene el catálogo de productos, permite recibir requisiciones de compra, autorizar y establecer prioridades para fincar la orden de compra al proveedor, interactúa con los módulos de contabilidad y cuentas por pagar para afectar el presupuesto por ejercer y crear el pasivo respectivamente.
- **Cuentas por pagar.** Contiene el catálogo de proveedores y permite el control individual de las facturas del proveedor, el pago debe identificar la factura a pagar. Emite cheques, antigüedad de saldos, selección de facturas a pagar, etc.
- **Activo fijo.** Permite controlar la adquisición, registro, resguardo y control de los activos fijos.
- **Conciliaciones bancarias.** Permite hacer la interfase automática con los módulos de cuentas por pagar y nóminas que son los emisores de cheques, el de ingresos es el que capta de los depósitos y ambos con el de contabilidad general para integrar el auxiliar para el proceso de conciliación y depuración.
- **Cuentas por cobrar.** Contiene el catálogo de deudores y permite el control individual de sus adeudos.

Sistema de Administración de Recursos Humanos

Tiene como objetivo proporcionar una herramienta de alto nivel para la administración de recursos humanos e incluye los siguientes módulos:

- **Módulo de Personal.** Incluye bolsa de trabajo, reclutamiento y selección, exámenes psicométricos, contratación, historia laboral, dependientes económicos, organigramas, nombramientos, vacaciones.
- **Módulo de nómina.** Sueldos, honorarios, becarios, declaraciones al IMSS, SHCP, Pensiones Civiles del Estado, ISSSTE; pólizas de provisiones, cálculo de retroactivos, aguinaldos, cuotas sindicales, control de asistencia y captura de incidencias a la nómina mediante lectores de código de barras.
- **Módulo de capacitación.** Esta diseñado para el desarrollo de conocimientos, habilidades y aptitudes del personal. Incluye catálogo de universidades, programas de capacitación, detección de necesidades de capacitación, presupuestos, evaluación de cursos e instructores, etc.
- **Módulo de administración de Sueldos.** Descripción y valuación de puestos, plantilla de personal, valuación de contrato colectivo de trabajo, proyecciones.
- **Módulo de presupuesto.** Efectúa el proceso de presupuestación de plazas para el ejercicio proyectado.
- **Módulo de inventario de recursos humanos.** Capta y realiza estadísticas referentes a información de personal.
- **Módulo de organización.** Define la estructura de organización.

El Sistema de Ingresos y Padrones.

Integra bajo un esquema el control de los ingresos propios y los federales, facilitando el pago a los contribuyentes, el control de las obligaciones y de las operaciones y consta de los siguientes módulos:

- **Recaudación.** Permite el control del punto de venta de las oficinas recaudadoras de rentas, la concentración del ingreso en cuentas bancarias y la documental en las oficinas centrales, así como las interfases con el módulo de responsabilidades, padrones, depósitos en garantía, control de valores y obligaciones.
- **Padrones de Contribuyentes.** Mantiene el inventario centralizado de contribuyentes, así como el estado de cumplimiento de las obligaciones.
- **Control Vehicular.** Mantiene el control centralizado de vehículos, sus propietarios y obligaciones, así como de los guadores y el control de infracciones a la Ley de Tránsito.
- **Auditoría Fiscal.** Permite la programación y el control de las auditorías a los contribuyentes.

Sistema de Control Educacional.

Tiene como objeto dotar de la información que propicie una mayor eficiencia y calidad en el proceso de elaboración de la planeación educativa. Y contiene los siguientes módulos:

- **Control Educativo.** Cuenta con todos los datos de todos los alumnos del subsistema educativo estatal identificados individualmente por la clave del registro federal de causantes. Este módulo también lleva las calificaciones bimestrales de cada alumno en cada una de las materias que le indique el plan de estudios correspondiente. Así mismo registra el maestro que imparte cada materia por alumno, la escuela a la que pertenecen, localidad, municipio, etc. Incluye el proceso de certificación y la obtención de información estadística.
- **Microplaneación.** Permite obtener los indicadores educativos definidos por la SEP, así como almacenar información referente a los estudios de campo de las solicitudes de construcción y equipamiento.
- **Programación Detallada.** Integra la información estadística y los indicadores de microplaneación para obtener las plantillas por centro de trabajo.
- **Recursos Materiales e Infraestructura.** Registra la información de los inmuebles que albergan a las escuelas. Lleva el control del mobiliario y equipo, así como del mantenimiento preventivo y correctivo del inmueble. Permite costear las solicitudes y elaborar el proyecto de presupuesto de este rubro.
- **Incorporación de Escuelas Particulares.** Permite el acceso a la información referente al otorgamiento de la incorporación y refrendo de escuelas particulares.
- **Administración de Becas a Escuelas Particulares.** Administra la información referente a los alumnos que se les ha otorgado beca, producto del 5% aportado por las escuelas particulares en su incorporación y refrendo.

Reportes almacenados en discos ópticos

Los reportes generados por las cuatro aplicaciones básicas se almacenan en discos ópticos, sistema conectado a la red, que permite eliminar la impresión de papel en grandes volúmenes, consultar fácil y oportunamente, imprimir total o parcialmente el reporte, ahorro en costos de archivo.

A partir del primer trimestre de 1996, el ejecutivo entrega al H. Congreso del estado el respaldo documental de la cuenta pública por medio de un CD-ROM. En este dispositivo de almacenamiento óptico no reescribible e inalterable se proporciona copia de los cheques de nómina y reportes del sistema financiero entre otros.

Sistema de Información Ejecutiva

Este sistema muestra de una manera fácil, a los funcionarios de mandos medios y directivos. Está basado en el concepto de intranet que hace uso de las tecnologías de internet pero circunscritas a la red estatal digital del gobierno del estado, es decir, esta información sólo será disponible a personal autorizado con acceso a la red.

Actualmente se encuentran disponibles los datos del Sistema de Ingresos y Padrones: para los primeros meses de 1997 se incorporarán los sistemas de Recursos Humanos, Control Escolar y Financiero.

La implementación del estándar ISO-9000 se encuentra en la etapa de elaboración de procedimientos con un avance del 53%, contando ya con el manual de calidad. Al mismo tiempo se prepara la documentación y calendarización de auditorías internas del sistema de calidad.

PROCURADURIA GENERAL DE JUSTICIA

Mediante la implantación de un moderno sistema de cómputo para agilizar el flujo de información y de trámites interdepartamentales se han obtenido los siguientes avances en la prestación de servicios:

- Anteriormente poner en ejecución una orden de aprehensión tardaba hasta tres semanas; en la actualidad este procedimiento se activa en veinte minutos.
- En el capital del estado, los ciudadanos que solicitaban una carta de no antecedentes penales podían obtenerla en no menos de veinticuatro horas. Ahora este servicio lo presta la Procuraduría en un lapso de cinco minutos, con un riguroso control en su autorización, lo que impide la posibilidad de expediciones falsas o la comercialización del mencionado documento.
- En sistemas de combate al robo de vehículos se hizo la propuesta a la Procuraduría General de la República y a las de los estados para crear un banco nacional de datos de autos robados. Con este fin se brindó asesoría en materia de informática a las procuradurías de justicia de

los estados de Nuevo León, Veracruz, Coahuila, Guerrero y el Distrito Federal, y en sistemas de combate a robo de autos a las de los estados de Coahuila, Jalisco, Nuevo León y el Distrito Federal.

DEPARTAMENTO DEL REGISTRO CIVIL

Una de las primeras acciones de modernización en esta administración gubernamental se dio en materia de registro civil. El panorama al inicio de esta gestión era de oficinas con un alto volumen de trabajo manual y rutinario que no contaba con las herramientas tecnológicas propias de esta época. Por este motivo las estrategias tenían que ser enfocadas de la siguiente manera:

- Dotar a la función registral civil de un marco jurídico moderno y adecuado que permitiera un desarrollo uniforme a nivel estatal, manteniendo la dirección administrativa y funcional de manera central pero con una operación distribuida y facultada para brindar un servicio ágil y confiable al ciudadano.
- Diseñar e implantar un sistema de información acorde a los reclamos de servicio rápido, confiable y directo.
- Proporcionar a las oficinas del equipo de cómputo adecuado para su mejor funcionamiento.

Con base en estas líneas de estrategia se desarrollaron las siguientes acciones:

- Desde junio de 1993, el gobierno del estado presta directamente los servicios de registro civil en las ciudades de Juárez, Nuevo Casas Grandes, Chihuahua, Delicias, Camargo, Jiménez, Ojinaga, Parral y Cuauhtémoc.
- Se implantaron nuevos procedimientos y se dotó, tanto a las oficinas centrales como a las oficinas de las ciudades en donde se presta el servicio directamente, de equipo de cómputo y sistemas que han permitido un más rápido y eficiente procesamiento de la información que simultáneamente al registro de los actos crea un archivo de datos.
- Se arrancó un proyecto de captura de datos para complementar el banco de datos de actas de nacimiento, abarcando los años del período 1965 a 1994.

Con la ejecución de esas acciones se han obtenido los siguientes resultados:

- Se redujeron los tiempos de entrega de documentos y se eliminaron las largas filas.
- De 48 horas que se tardaban las oficinas del registro civil para tramitar copias de documentación ahora la expedición se hace en una hora.
- Los chihuahuenses nacidos en los últimos 35 años pueden obtener una copia certificada de su acta de nacimiento en cincuenta segundos.
- Se celebró un convenio con el Instituto Mexicano del Seguro Social para la prestación del servicio registral de nacimientos y defunciones en sus unidades hospitalarias.

REGISTRO PUBLICO DE LA PROPIEDAD Y DEL NOTARIADO

El crecimiento de las ciudades, la nueva realidad económica de nuestro país, la transformación del marco jurídico del campo y su incorporación a la economía mundial, tiene sus cimientos en el legítimo derecho de la tenencia de la tierra y la seguridad jurídica de las acciones comerciales. Así, la función primordial del Registro Público de la Propiedad y del Notariado se traduce en otorgar seguridad y defensa a los intereses legítimos en las transacciones concernientes a la propiedad.

En octubre de 1992 se tenía la siguiente situación:

- Había un rezago de 10,000 escrituras pendientes de registrar.
- El tiempo de inscripción era de 22 días en Ciudad Juárez y de 10 días en el resto de las oficinas en el estado.
- El tiempo de expedición de certificados y avisos preventivos era de 8 días hábiles.

Para corregir estas situaciones se tomaron las siguientes acciones:

- Se modificaron los métodos de trabajo y se unificaron los criterios registrales.
- Se amplió el horario de trabajo en salas de consulta de libros.
- Se desarrolló el programa de modernización de los registros a través de medios computarizados, lo que permite la digitalización de las inscripciones de los últimos veinte años, desarrollando el concepto de usuario-suscriptor, por medio del cual el usuario contará con un servicio de consulta electrónica desde sus oficinas por medio de una terminal que tendrá acceso a la consulta de actas.
- Se han ido integrando las oficinas a la red digital estatal. Esta red satisface los requerimientos de comunicación de voz y datos entre las diversas dependencias, evita la inserción de aparatos incompatibles al unificar los protocolos de comunicación y los dispositivos de transmisión y recepción, agiliza la actualización de las bases de datos, da integridad a la información que contienen y previene la duplicación de gastos y esfuerzos al aprovechar las economías de escala en mantenimiento y operación.

Con la aplicación de estas acciones tenemos los siguientes logros:

- Se abatió el rezago existente.
- Se disminuyó el tiempo de inscripción a sólo tres días como máximo y con expedición de certificados el mismo día.
- El tiempo de expedición de certificados y avisos preventivos se redujo a tres horas hábiles en promedio.
- Se inició la conexión de usuarios remotos en las ciudades de Chihuahua y Juárez.

Gracias a la mejora, al uso de tecnologías de punta y la simplificación de los procesos utilizados, el Registro Público de la Propiedad del estado de Chihuahua es considerado actualmente el mejor a nivel nacional.

Bibliografía

CAPITULO I

Acevedo Balcorta, Jaime, **Legislación del Estado de Chihuahua**, Chihuahua, Chihuahua, Opinión Editores, S.A., 1992, 7 tomos

Barrio Terrazas, Francisco Javier, **IV Informe de Gobierno**, Chihuahua, Chihuahua, Gobierno del Estado de Chihuahua, 1996.

Centro de Información y Estudios Estratégicos, Dirección General de Fomento Económico, Gobierno del Estado de Chihuahua, **Compendio de Información Estadística No. 12**, Chihuahua, Chihuahua, Talleres Gráficos del Estado, 1996, 75 pp.

Centro de Estudios Estratégicos, **Proyecto Chihuahua Siglo XXI, Reporte Final**, Chihuahua, Chihuahua, Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey, Campus Chihuahua, Centro de Competitividad Internacional, 1993, 571 pp.

INEGI - Gobierno del Estado de Chihuahua, **Anuario Estadístico del Estado de Chihuahua**, Aguascalientes, Ags., Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática, 1995, 396 pp.
Bibliografía

Acevedo Balcorta, Jaime, **Legislación del Estado de Chihuahua**, Chihuahua, Chihuahua, Opinión Editores, S.A., 1992, 7 tomos.

CAPITULO II

Opinión Editores, S.A., Acevedo Balcorta, Jaime, **Legislación del Estado de Chihuahua**, Chihuahua, Chihuahua, Opinión Editores, S.A., 1992, 7 tomos.

CAPITULO III

Opinión Editores, S.A., Acevedo Balcorta, Jaime, **Legislación del Estado de Chihuahua**, Chihuahua, Chihuahua, Opinión Editores, S.A., 1992, 7 tomos

Dirección General de Finanzas y Administración, **Manual de Recursos Humanos**, Chihuahua, Chih., Talleres Gráficos del Estado, 1993.

Dirección General de Finanzas y Administración, **Manual de Procesos**, Chihuahua, Chih. Chih., Dirección General de Finanzas y Administración, 1996, 10 tomos.

Organización de las Naciones Unidas, **Manual de Presupuesto por Programas y Actividades**, Subdirección Fiscal y Financiera del Departamento de Asuntos Sociales de las Naciones Unidas, 1962.

CAPITULO IV

Barrio Terrazas Francisco Javier, **IV Informe de Gobierno**, Chihuahua, Chih., Gobierno del Estado de Chihuahua, 1996. pp.

Opinión Editores, S.A., Acevedo Balcorta, Jaime, **Legislación del Estado de Chihuahua**, Chihuahua, Chihuahua, Opinión Editores, S.A., 1992, 7 tomos

Dirección General de Finanzas y Administración, **Manual de Recursos Humanos**, Chihuahua, Chih., Talleres Gráficos del Estado, 1993.

Dirección General de Finanzas y Administración, **Manual de Procesos**, Chihuahua, Chih. Chih., Dirección General de Finanzas y Administración, 1996, 10 tomos.

CAPITULO V

Acevedo Balcorta, Jaime, **Legislación del Estado de Chihuahua**, Chihuahua, Chihuahua, Opiniones Editores, S.A., 1992, 7 tomos.

CAPITULO VI

Barrio Terrazas Francisco Javier, **IV Informe de Gobierno**, Chihuahua, Chih., Gobierno del Estado de Chihuahua, 1996. pp.

Opinión Editores, S.A., Acevedo Balcorta, Jaime, **Legislación del Estado de Chihuahua**, Chihuahua, Chihuahua, Opinión Editores, S.A., 1992, 7 tomos

Dirección General de Finanzas y Administración, **Manual de Procesos**, Chihuahua, Chih. Chih., Dirección General de Finanzas y Administración, 1996, 10 tomos.