

PRELIMINAR

El Instituto de Administración Pública del Estado de Chiapas, A.C., en apego a los Acuerdos tomados en la Reunión Nacional de los Institutos Estatales de Administración Pública realizada en Avándaro, Estado de México en agosto de 1998, decidió apoyar la realización del proyecto de investigación “Simplificación y Mejora Regulatoria en las Administraciones Estatales de México”, cuyo propósito general es describir y analizar los antecedentes, acciones, tareas, retos y perspectivas de los procesos de modernización, simplificación y mejora regulatoria, impulsados por las administraciones estatales en México. Se resalta la valoración de aquellas experiencias significativas que ilustran la dimensión de los esfuerzos realizados y los obstáculos superados en la consecución del propósito de hacer del aparato administrativo, un medio sensible, ágil, legal, eficiente y transparente para impulsar el desarrollo económico, el bienestar social, así como la seguridad y tranquilidad pública.

En Chiapas nos unimos a la tarea de cristalizar tan importante proyecto apoyado e impulsado en forma irrestricta por el Lic. Roberto A. Albores Guillén, Gobernador del Estado. Asimismo expresamos nuestro más sincero reconocimiento por la iniciativa del Instituto Nacional de Administración Pública a través de su Presidente, el Lic. José Natividad González Parás, de su Vicepresidente Dr. Guillermo Haro Bélchez, de su Secretario Ejecutivo Lic. Néstor Fernández Vertti, del Lic. José de Jesús Arias Rodríguez, Coordinador con Estados y Municipios y de la Lic. María del Pilar Conzuelo Ferreyra, Coordinadora del Programa de Profesionalización del Servicio Público.

Mención especial merecen: El Lic. Juan Molina Becerra, Presidente del Instituto de Tabasco y Coordinador de los trabajos de la zona sur, quien siempre brindó su oportuno y preciso comentario sobre el avance de cada capítulo del documento de referencia, así como al excelente equipo de trabajo que realizó

el Proyecto de Simplificación y Mejora Regulatoria en el estado de Chiapas, encabezado por el Lic. Julio César Cancino Corzo, Oficial Mayor; Lic. Pedro Humberto Montesinos Zenteno, Subsecretario; Lic. Gabriel Flores Cancino, Director de Organización y Métodos, así como del Lic. Luis Ernesto Meza Martínez López, investigador y compilador del proyecto, que sin duda beneficiará al proceso modernizador de la administración pública del Estado de Chiapas, así como a los estados federados que conforman la República Mexicana.

El trabajo de investigación se concluyó bajo la coordinación del C.P. César A. Corzo Velasco, Presidente del Consejo Directivo del Instituto de Administración Pública del Estado de Chiapas.

Agradecemos también la cooperación y decidido apoyo de los titulares de dependencias y entidades de la administración pública del estado, para los cuales expresamos nuestro más sincero agradecimiento.

Es importante hacer notar que muchas de las acciones que se instrumentaron en materia de simplificación administrativa, no se mantuvieron vigentes debido a los constantes cambios en la administración gubernamental; por lo que no tuvieron el impacto esperado para la ciudadanía. Sin embargo cabe reconocer que las dependencias y entidades estatales han realizado verdaderos esfuerzos para implementar acciones de simplificación administrativa o mejora regulatoria, tal y como se describe en el presente proyecto.

**Instituto de Administración Pública del
Estado de Chiapas**

CAPÍTULO I

ANTECEDENTES Y PROBLEMAS DE LA MODERNIZACIÓN Y SIMPLIFICACIÓN ADMINISTRATIVA EN EL ESTADO

1.- INTRODUCCIÓN

La simplificación y desregulación administrativa constituyen excelentes opciones para dar respuesta a las demandas concretas de la ciudadanía, en el sentido de hacer más sencilla y accesible la relación entre la sociedad y las dependencias y entidades que tienen a su cargo el funcionamiento de la administración pública.

Para lograr lo anterior la Contraloría General integró en los ejercicios 1993, 1994 y 1995 el Programa de Simplificación de la Administración Pública Estatal, con el propósito de concertar con las dependencias y entidades, acciones de racionalización de ordenamientos legales, reglamentos, normas, trámites y procedimientos enfocados a agilizar la administración de los servicios públicos.

La estrategia general del programa fue basada en la colaboración activa de los servidores públicos involucrados en el proceso de cambio y la participación de la ciudadanía como elemento fundamental para definir las prioridades y vigilar en forma permanente el buen funcionamiento de dicho programa.

Por otra parte, en febrero de 1997, el gobierno del estado presentó el Programa de Modernización Administrativa y en abril del mismo año el Sistema Estatal de Modernización Administrativa (SEMA) como base e instrumento rector en la coordinación y desarrollo del mencionado programa, entendiendo a éstos como el proceso técnico-administrativo permanente de adecuación y ajuste de la gestión gubernamental que permita elevar la eficiencia y eficacia en el servicio público, así como dar congruencia y transparencia a las acciones institucionales.

La presentación del Programa de Modernización Administrativa, hizo necesario posponer la ejecución del Programa de Simplificación de la

Administración Pública Estatal, cuyos lineamientos y bases generales serán retomados en un futuro próximo, con un nuevo enfoque que lo vinculará a los manuales de servicios que prestan las dependencias y entidades a la ciudadanía, mismos que se convertirán en proyectos institucionales de modernización que serán enlazados presupuestalmente a la Nueva Estructura Programática (NEP) y a la planeación estratégica.

La planeación estratégica como propuesta de este trabajo, pretende convertirse en eje rector para la ubicación del quehacer gubernamental, así como para la definición de los objetivos, indicadores y metas de las organizaciones públicas, de modo tal que las acciones de mejora, sirvan de base para la cristalización de proyectos, con lo cual sus respectivos procesos de modernización, encuentren sustento pleno en la determinación de su rumbo.

En el Programa de Simplificación de la Administración Pública Estatal, la desburocratización significó la transformación de la gestión administrativa que se tradujo en procedimientos claros, con tiempos, costos y resultados previsibles; asimismo, permitió que los sectores productivos y sociales contaran con mayores espacios en beneficio del desarrollo de la entidad.

2.- ANTECEDENTES DE LA MODERNIZACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

A lo largo de la vida independiente del Estado mexicano, se han llevado a cabo diversos intentos para estudiar y promover medidas de reforma administrativa; sin embargo, no es sino a partir de 1967 que puede hablarse propiamente de la institucionalización de la reforma administrativa, entendida ésta como un proceso permanente que persigue el logro de una mayor eficiencia en el uso de los recursos con que cuenta la administración pública, la consecución de una mayor eficacia en el cumplimiento de los propósitos que la nación se ha planteado como deseables, la obtención de un alto nivel de congruencia de las acciones y decisiones gubernamentales, así como la estricta observancia de las leyes para garantizar mayor honestidad en las acciones¹.

El origen de la modernización de la administración pública estatal, se remonta al nacimiento del estado mismo; es decir, a la integración del Estado

¹ *La Reforma Administrativa del Gobierno Federal, Marco Global, Segunda Parte, Cap. 1, Inciso 1.2., Coordinación General de Estudios Administrativos de la Presidencia de la República, México, 1980.*

de Chiapas a la República Mexicana como resultado del plebiscito del 14 de septiembre de 1824; a partir de entonces se empiezan a crear instituciones con el objetivo de atender las demandas de la población.

El 18 de diciembre de 1992, el titular del ejecutivo emitió el acuerdo que establece el Programa de Simplificación de la Administración Pública Estatal, con la finalidad de iniciar un proceso ordenado de análisis de los servicios que presta el gobierno a la población, así como optimar la administración interna de las dependencias y entidades.

En agosto de 1996, la Oficialía Mayor es reestructurada con la finalidad de que sus funciones y estructura orgánica respondan a la dinámica de la administración pública; promoviendo su modernización y el uso eficiente de sus recursos, mediante la profesionalización de los servidores públicos y la definición de sistemas y procedimientos acordes a la realidad estatal.

En febrero de 1997 se presenta el Programa de Modernización Administrativa, el cual contiene la estrategia, objetivos y acciones que sirven de referencia para hacer posible su ejecución, a través de la activa participación de la sociedad, de los titulares de dependencias y entidades y con el apoyo decidido de los servidores públicos que integran el Poder Ejecutivo del gobierno del Estado.

En abril de 1997 se emite el acuerdo que establece el Sistema Estatal de Modernización Administrativa (SEMA), identificándose como el conjunto de acciones ordenadas, eficaces y permanentes que en materia de modernización administrativa se generen en el seno de las dependencias y entidades de la administración pública estatal.

En el mes de marzo de 1998, durante el gobierno del Lic. Roberto Armando Albores Guillén, se pone en vigor el Acuerdo para la Reconciliación en Chiapas, creándose el Sistema Estatal de Desarrollo y Reconciliación², cuyas líneas generales de acción son dirigidas hacia el ejercicio de un gobierno incluyente y de concordia; la distensión y la paz; el fortalecimiento del estado de derecho, la seguridad y la justicia; la celebración de elecciones limpias y confiables; la consolidación de una sociedad informada y participativa; una política social y del medio ambiente; un programa de reactivación económica; y un programa de apoyo para la mujer, la juventud y la niñez.

² Publicación No. 047-A-98 del Periódico Oficial No. 018, del 27 de marzo, 1998.

3.- CONCEPCIÓN DE LA SIMPLIFICACIÓN Y SU UBICACIÓN EN EL CONTEXTO DE LA MODERNIZACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA DE LA ENTIDAD

La necesidad de ajustar los servicios que presta la administración pública a los requerimientos de la población, indujo al gobierno del estado a instrumentar acciones de simplificación, para lo cual dentro del Programa de Simplificación de la Administración Pública Estatal instaurado por la Contraloría General en los años 1993, 1994 y 1995, se plantearon los objetivos siguientes:

- Diseñar y ejecutar acciones concretas tendientes a disminuir los tiempos que se dan entre la solicitud del servicio y la prestación del mismo.
- Simplificar las estructuras administrativas de las dependencias y entidades que prestan servicios a la ciudadanía para hacer más ágil su funcionamiento.
- Descentralizar o desconcentrar funciones a las cabeceras regionales o, en su caso, hacia los municipios para que de ésta forma se acerquen los servicios que el gobierno del estado presta a la ciudadanía, evitando los constantes traslados a la ciudad capital.
- Modificar, simplificar y actualizar la legislación vigente en el estado, a fin de evitar obstáculos o vacíos que dificulten la prestación de servicios o el buen funcionamiento de las dependencias y entidades.

El Programa de Simplificación de la Administración Pública Estatal, para dar respuesta a los objetivos antes planteados, contempló los lineamientos generales siguientes:

3.1 Reducción de la normatividad legal

Se efectuó una revisión, adecuación y actualización de preceptos legales, a fin de que todos los servicios que presta el gobierno del estado contaran con una normatividad clara y flexible que facilite la pronta resolución de los trámites que realiza la ciudadanía.

3.2 Simplificación de procedimientos

Las dependencias y entidades de la administración pública estatal realizaron un análisis de los procedimientos que utilizan para la prestación de servicios, a fin de determinar las acciones factibles de simplificar.

Asimismo, fue necesario que dichas dependencias y entidades difundieran al público usuario, toda la información relacionada sobre cómo se deben realizar los trámites para obtener un beneficio o cumplir con una obligación.

Por otra parte, se enfatizó en la importancia de señalar que las acciones instrumentadas, no implicaran erogaciones adicionales al presupuesto, ni la creación de órganos técnicos para la ejecución del programa.

En el ámbito intersectorial, se establecieron y mejoraron los sistemas de coordinación entre las dependencias y entidades involucradas en procedimientos administrativos específicos y de esta manera evitar duplicidad de trámites o requisitos sobre los mismos servicios.

3.3 Simplificación de estructuras y descentralización administrativa

Se realizó una revisión a la estructura establecida dentro de las dependencias y entidades, a fin de mejorar su funcionamiento interno así como la prestación de servicios; además, se consideró necesario actualizar manuales de organización y de procedimientos administrativos y elaborarlos en aquellos casos en donde no existieran, con el objeto de sistematizar las actividades.

Otro aspecto importante fue la descentralización y desconcentración administrativa, ambas acciones constituyeron mecanismos efectivos para acercar los servicios a los usuarios, dar respuestas oportunas al tomarse las decisiones en las propias localidades y además tener un mejor conocimiento de la problemática de la ciudadanía.

Fue necesario descentralizar funciones completas, conservando únicamente la normatividad y las políticas centralizadas, habiéndose propuesto descentralizar aquellas facultades que pudieran ser mejor ejecutadas en el ámbito local.

3.4 Mejoramiento de los servicios públicos

Las dependencias que prestan servicios a la ciudadanía, otorgaron permanentemente orientación y asesoría en lo referente a llenado de formatos y horarios establecidos para la atención al público usuario.

Los titulares de las dependencias y entidades, responsables de la implementación de las acciones de simplificación, pusieron en marcha "ventanillas únicas" en las cuales se otorgaron los servicios en forma integral a la sociedad.

La Contraloría General como responsable de la integración, publicación, seguimiento, control y evaluación del Programa de Simplificación de la Administración Pública Estatal, promovió la concertación de acciones entre las dependencias, entidades y organismos sociales, a fin de que las propuestas que conformaron el programa, tuvieran bien definidos los tiempos y beneficios para el usuario.

En aquellos casos en que las dependencias y entidades tuvieron problemas para identificar acciones de simplificación, la Contraloría General, a través de las Contralorías Internas, otorgaron la asesoría correspondiente a fin de lograr una participación interactiva en el programa.

4.- DESCRIPCIÓN DE LOS PROGRAMAS, ACCIONES Y EXPERIENCIAS DE REFORMA Y DESARROLLO ADMINISTRATIVO EMPRENDIDOS EN LOS ÚLTIMOS AÑOS

El proceso modernizador propiamente dicho, empieza en el Estado de Chiapas en 1992, al emitirse el Acuerdo que establece el Programa de Simplificación de la Administración Pública Estatal, después con la publicación del Plan Estatal de Desarrollo 1995-2000 del que se deriva el Programa de Modernización Administrativa (PROMAD) y con el acuerdo que establece el Sistema Estatal de Modernización Administrativa (SEMA).

Cabe resaltar que en 1993 la Contraloría General puso en marcha el Programa de Simplificación de la Administración Pública Estatal, cuyos objetivos y lineamientos generales se mencionan en el subcapítulo 3 que antecede.

En materia de programas, acciones y experiencias de reforma y desarrollo administrativo emprendidos en los últimos años, pueden citarse, entre otras, las actividades relevantes enseguida citadas, entre las que destacan la elaboración de la normatividad y metodología siguiente:

4.1 Normatividad

- Programa de Modernización Administrativa 1995-2000 (PROMAD).
- Primera Reunión de Coordinadores Internos para la modernización:
 - Diagnóstico de la administración pública estatal.
 - Presentación del Programa de Modernización Administrativa.
 - Acuerdo que establece el Sistema Estatal de Modernización Administrativa (SEMA).
 - Guía para la integración y operación de las Comisiones

Internas de Modernización Administrativa en las dependencias y entidades de la administración pública estatal.

- Modelo de acta administrativa para dejar constancia de la instalación de la Comisión Interna de Modernización Administrativa (CIMA).
 - Guía para elaborar proyectos de modernización administrativa.
 - Ejemplos de proyectos institucionales, detonadores y globalizadores.
 - Guía técnica para la definición de estándares e indicadores de servicio.
 - Glosario de términos.
- Guías técnicas en materia de organización y métodos:
 - Introducción a los manuales administrativos.
 - Guía para elaborar reglamentos interiores.
 - Guía para elaborar manuales de organización.
 - Guía para el análisis y determinación de organigramas.
 - Guía para elaborar organigramas.
 - Guía para elaborar manuales de procedimientos.
 - Guía para elaborar descripción de procedimientos administrativos.
 - Guía para diagramar procedimientos administrativos.
 - Guía para actualizar procedimientos administrativos.
 - Guía para revisar y diseñar formatos.
 - Guía para realizar entrevistas.
 - Guía para elaborar descripciones de puestos.
 - Planeación y control de proyectos.

4.2 Metodología

- Conceptos básicos para la integración del compendio jurídico.
- El ABC del proceso modernizador de la administración pública.
- Guía para elaborar el manual de estructuras y analítico de plazas.
- Guía para la afiliación de los trabajadores del gobierno del estado al Instituto Mexicano del Seguro Social.
- Guía para la elaboración del diagnóstico institucional con base en la planeación estratégica.
- Guía para la elaboración del manual de servicios.
- Lineamientos generales que regulan la administración del personal del sector burocracia al servicio de las dependencias y entidades del poder ejecutivo estatal.
- Lineamientos generales que regulan la administración del personal docente adscrito a la Secretaría de Educación del estado.

- Manual de normas y procedimientos para la adquisición, asignación y uso de bienes y servicios.
- Manual de normas y procedimientos para la asignación de becas a los trabajadores al servicio del poder ejecutivo del estado.
- Manual de políticas para compras menores.
- Manual de políticas y procedimientos para el control de bienes muebles e inmuebles.
- Manual de políticas y procedimientos para el pago de nómina electrónica a través de tarjeta de débito.
- Metodología para la elaboración del manual de inducción y catálogo de puestos.
- Modernización de la administración pública en Chiapas; antología jurídica, histórica y tecnológica.
- Normas y lineamientos para el otorgamiento de paquetes de semovientes mediante contrato de aparcería.
- Normas y tarifas para la aplicación de viáticos y pasajes.
- Políticas y procedimientos para las adecuaciones estructurales y de plantilla de personal en el proceso de modernización administrativa.
- Programa de Modernización Administrativa para la Sociedad 1999 - 2000.
- Reglamento de escalafón para el personal de base.

Como resultado del Programa de Modernización Administrativa, el gobierno del estado ha implementado, entre otras, las acciones relevantes siguientes:

Secretaría de Hacienda

- Crear la Delegación Vehicular Tuxtla y el Centro de Control Vehicular en Tapachula, con la finalidad de contar con áreas mejor acondicionadas para la atención y comodidad de los contribuyentes en el cumplimiento de sus obligaciones fiscales.
- Enviar por correo a los contribuyentes el formato para pago de tenencia vehicular debidamente requisitado, para tramitar el pago en bancos.

Procuraduría General de Justicia

- Autorizar la adquisición de 5 camionetas tipo *Wagon* adaptadas con un escritorio abatible, máquina de escribir mecánica y bancos fijos que puedan tener acceso a lugares alejados de la geografía del estado como Ministerios Públicos Móviles, con el propósito de encontrar mecanismos de rápida respuesta a la ciudadanía que demanda la aplicación de justicia.

Contraloría General

Para transformar el esquema de instrumento correctivo de deficiencias de la Contraloría General por el de promotor de acciones preventivas para el adecuado ejercicio de los recursos y del desarrollo de la administración pública, la Contraloría General creó el Programa General para el Fortalecimiento del Sistema Estatal de Control y Evaluación de la Gestión Pública y Desarrollo Administrativo, constituido por los programas siguientes:

- Programa de Control y Seguimiento del Proceso de Descentralización en el Estado de Chiapas, que pretende concluir en el presente ejercicio, la verificación de los recursos humanos, financieros y materiales de los sectores salud y educación que la federación transfiere a la administración pública estatal.
- Programa de Promoción y Difusión para fomentar a través de los diferentes medios de comunicación, la participación ciudadana, tanto en las acciones de control y vigilancia de las obras y acciones financiadas con recursos federales, como en las que se realicen con recursos del Programa Normal del Gobierno del Estado.
- Programa "Modernización de la Auditoría Pública" para generar guías de auditoría gubernamental de las cuales se adolece, así como capacitar a un promedio de 253 auditores, unificar criterios, simplificar procedimientos e incrementar su productividad al sistematizar dichos procedimientos en cada una de sus etapas.
- Programa de Modernización Informática que resulta fundamental para elevar los niveles de eficiencia en control y vigilancia, así como estar en posibilidades de evitar el impacto del efecto año 2000, por lo que se reemplazarán 44 equipos que serán afectados, efectuando la interconexión general de las áreas que conforman la dependencia o entidad, incorporando el servicio de *INTERNET* antes de que concluya este ejercicio.

- Programa "Ciudadano Simulado" con la finalidad de verificar la calidad de los servicios públicos que se brindan a los ciudadanos a través de personal capacitado para tal propósito, el cual actuará de incógnito requiriendo los servicios, dará a conocer las deficiencias que observe y denunciará actos de corrupción cuando el caso lo amerite.
- Programa para implementar en la administración pública local el sistema *COMPRANET*, con el cual se dará mayor transparencia a los procesos de licitaciones, ya que se instaló en todas las dependencias y entidades, se capacitó a las áreas que efectúan las adquisiciones y se estableció el compromiso de aplicarlo en lo sucesivo.
- Programa de Implantación del sistema *TRAMITANET* para facilitar a los ciudadanos la consulta de los requisitos que deben observar al solicitar los servicios públicos, así como el procedimiento y lugar para obtenerlos; sistema al que cada una de las instancias incorporará en breve la información necesaria para que la sociedad disfrute de este beneficio.
- Programa para el fortalecimiento del Órgano Estatal de Control en el ámbito regional que consiste en implementar 8 coordinaciones especiales para estar en posibilidades de efectuar al 100% la auditoría financiera del ejercicio de los recursos del ramo 33, administrados por los 111 ayuntamientos de los municipios que conforman la entidad y de manera selectiva la verificación técnica de los proyectos realizados; contempla además la capacitación a los funcionarios municipales de las nuevas administraciones y coadyuva en las entregas recepción correspondientes.
- Programa de las Brigadas de Capacitación "Cuentas Claras", que contempla dotar a cada delegación regional de equipo de cómputo, así como el espacio físico, mobiliario e insumos requeridos para el desarrollo de las actividades que deberán realizar en atención a los compromisos de control y vigilancia del ramo 33.
- El Programa de Coordinación Nacional destaca la creación de la Contraloría Interna de Prevención y Evaluación que será la instancia de coordinación con la Secretaría de la Contraloría y Desarrollo Administrativo (SECODAM) en cuanto a los asuntos relativos al Sistema Nacional de Control y Evaluación de la Gestión Pública y promoverá su atención tanto en la Contraloría General, como en dependencias y entidades del ejecutivo estatal y atenderá los asuntos relativos al Sistema Estatal de Desarrollo y la reconciliación, promoverá a la contraloría social en obras, acciones y servicios de gobierno y evaluará sus resultados.

- El Programa de Evaluación Interna considera 14 indicadores para conocer: presencia de control, eficacia en la aplicación del gasto, eficacia en la función de solventación, costo de operación de una auditoría, promedio de personas que participan en una auditoría, promedio de duración de una auditoría, cumplimiento de metas programadas, porcentaje de personal con descuentos disciplinarios por retardos y faltas, número de días descontados por incidencias del personal por día hábil, rotación de personal, costo beneficio, y productividad global.

Además de los programas anteriores, la Contraloría General ha implementado los proyectos de modernización siguientes:

- Instalar módulos de evaluación de servicios, como instrumentos de captación permanente de la opinión y sugerencias de la ciudadanía, con lo cual conoceremos con oportunidad la información del servicio, evaluar oportunidad de participar en las asambleas para proponer las obras y acciones que más se necesitan en cada comunidad; solicitar al ayuntamiento que coloque letreros o anuncios escritos visibles con información referente a la cantidad de dinero del fondo que se le asignó al municipio; listados de obras y acciones que se realizarán, su localización, costo, beneficios, ejecutores y aportación comunitaria; y sobre todo para presentar sugerencias, quejas y denuncias sobre anomalías, desviaciones o malversaciones detectadas.
- Instaurar el Sistema de Atención a Quejas, Denuncias y Sugerencias por medio de una llamada telefónica sin costo al teléfono 01-800-610-7100 con el propósito de lograr, con la colaboración de la sociedad, el mejoramiento en la atención a los ciudadanos, la prestación de los trámites y servicios públicos, así como la correcta utilización de los recursos económicos destinados a programas gubernamentales de beneficio social.

5.- DIAGNÓSTICO E IDENTIFICACIÓN DE PROBLEMAS QUE ENFRENTABA LA ADMINISTRACIÓN DEL ESTADO, QUE FUERON PUNTO DE PARTIDA PARA INICIAR LOS ESFUERZOS DE MODERNIZACIÓN Y SIMPLIFICACIÓN

Al inicio del presente sexenio y derivado del Plan Estatal de Desarrollo 1995-2000, se vio la necesidad de elaborar el Programa de Modernización Administrativa, dado que al efectuar un análisis retrospectivo de la administración pública estatal se encontró que, si bien se habían logrado avances significativos en su organización, era necesario profundizar en sus alcances y fines.

La carencia de esquemas sistematizados y planeados había dificultado la continuidad de los programas previstos en los Planes Nacional y Estatal de Desarrollo, ocasionando un desequilibrio en los sistemas y métodos de trabajo, fragmentando demasiado los procesos, lo que originó un crecimiento vertical de las estructuras que hacía indispensable implementar mecanismos para evitar trámites, ahorrar tiempos y gastos, e inhibir la corrupción, a efecto de lograr transparencia en el uso de los recursos y la participación activa y directa de la ciudadanía.

Por otra parte era necesario fortalecer los programas de reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo de personal, así como diseñar un programa de inducción en todos los niveles de la administración pública; actualizar el catálogo de puestos; establecer el servicio civil de carrera; y promover acciones alternas de empleo, mediante el fortalecimiento del aparato productivo, lo que podría evitar que continuara el crecimiento desmedido de la burocracia; así como adecuar los salarios a las condiciones económicas del estado.

La concentración en la toma de decisiones ocasionaba dilación en las respuestas y no permitía avanzar hacia esquemas más flexibles y transparentes que respondieran con agilidad a las necesidades de la población. Esto se debía fundamentalmente a que los sistemas y procedimientos, si bien orientaban la actividad pública, habían sido diseñados de manera aislada y no habían permitido sinergia en la administración pública, lo cual hacía necesario:

- Actualizar las competencias legalmente atribuidas a las instituciones y su funcionamiento.
- Redefinir los procesos.
- Promover la implantación de manuales administrativos.
- Motivar el cambio de actitudes a efecto de que la burocracia se adaptara fácilmente a nuevas técnicas y procedimientos de trabajo.
- Evitar la segmentación de actividades que origina el crecimiento vertical excesivo.
- Fortalecer las acciones de simplificación administrativa.
- Evitar que los sistemas y procedimientos se efectúen por inercia, costumbre o improvisación.
- Diseñar sistemas de información integrales que apoyen las decisiones de gobierno, evitando que se dupliquen actividades, archivos, datos o que se originen fugas de información.

Al analizar los distintos sistemas administrativos que permean la actividad pública, se encontró la situación que se describe en los aspectos siguientes:

5.1 Estructura y funcionamiento

La administración pública estatal se encuentra dividida en dependencias, organismos descentralizados, fideicomisos públicos y empresas de participación estatal, las cuales, si bien tenían funciones específicas que fundamentaban su creación, acusaban algunas inconsistencias en su operatividad, como era el caso de órganos desconcentrados a los que se les daba el trato de organismos descentralizados, cuando por el contrario, existían organismos descentralizados que se manejaban como órganos desconcentrados adscritos a alguna dependencia del ejecutivo; otros tenían ingresos propios que deberían ser gravados; fideicomisos que habían dejado de operar o cuya función no era prioritaria, lo cual había ocasionado duplicidad de funciones, costos indebidos o demasiada segmentación de las actividades.

Los cambios dentro de la administración pública estatal se han realizado conforme a situaciones coyunturales, sin fundamentarse en estudios integrales que indiquen la situación real que cada una presenta, lo cual ha generado confusión y vacíos jurídicos respecto a la competencia legal de los órganos administrativos y su funcionamiento. Ello es sumamente delicado en razón de que en todo estado de derecho, la administración pública sólo debe actuar dentro del estricto marco que expresamente señala la ley y no conforme a discrecionalidades burocráticas.

5.2 Marco jurídico

El marco jurídico que rige la administración pública estatal, se encuentra delimitado en primera instancia por la Constitución Política del Estado de Chiapas³ que le otorga legitimidad y competencia; por la Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de Chiapas⁴ y los reglamentos y acuerdos que han sido expedidos con el fin de dar congruencia a la actividad pública. Sin embargo, a pesar de las reformas y adiciones que se han hecho a los diversos ordenamientos, es urgente realizar un análisis profundo de cada uno de ellos, a efecto de adecuar el marco normativo a las necesidades reales de la sociedad y evitar que se presenten:

³ Expedida por el H. Congreso del Estado el 28 de enero de 1921 y publicada por bando solemne el 5 de febrero del mismo año.

⁴ Publicada en el Periódico Oficial No. 1 de fecha 8 de diciembre, 1988.

- Obsolescencia de las normas jurídico-administrativas que regulan a las instituciones estatales, por la carencia de mecanismos que permitan su revisión periódica para adecuarlas a los requerimientos actuales.
- Duplicidad de ordenamientos y creación de nuevos instrumentos jurídicos.
- Vacíos jurídicos; falta o exceso de reglamentación; incongruencia entre las bases jurídico-administrativas y la operación de las instituciones; falta de aplicación, seguimiento y control de las disposiciones en el plano operativo; y deficiente difusión de los instrumentos jurídicos.

En consecuencia y como lo señalan los planes nacional y estatal de desarrollo, resultaba necesario actualizar la normatividad y propiciar la revisión y actualización de los reglamentos y disposiciones que regían los procesos administrativos en las dependencias y entidades del sector público; de esta forma sería posible reducir costos, incrementar la oportunidad y transparencia de las operaciones y favorecer la iniciativa de los servidores públicos para mejorar la calidad y atención a la ciudadanía. Asimismo, debían establecerse criterios explícitos para que en el diseño de nuevas regulaciones se considerara su costo de aplicación y supervisión, la duración, transparencia y efectividad de sus procesos, y se obligara al examen de vías alternas.

5.3 Planeación

El proceso de planeación, tan importante para el desarrollo armónico, justo y equilibrado del estado, representa un aspecto que necesita fortalecerse legal y funcionalmente. No obstante, deben considerarse los avances logrados como la creación del Comité Estatal de Planeación para el Desarrollo de Chiapas (COPLADE) en 1981 y la emisión de la Ley de Planeación en 1987.

Aun cuando el decreto de creación del COPLADE le da la atribución de elaborar y actualizar permanentemente el Plan Estatal de Desarrollo, así como su coordinación, control y evaluación, en la práctica estas acciones no se ejecutan de manera integral por la ausencia de un marco normativo actualizado que delimite atribuciones y ámbitos de competencia de las instancias que participan, originando un divorcio entre los procesos de planeación, programación, presupuestación y evaluación.

La situación económica del país en general y del estado en particular, exigen la definición clara y precisa de programas estratégicos y de desarrollo, así como del control y evaluación integral de la actividad pública. Actualmente en el seno del COPLADE y a través de los subcomités sectoriales y especiales, se analizan los programas sectoriales, regionales y especiales que son y serán ejecutados por las dependencias y entidades federales y estatales, así como

por los grupos sociales interesados; sin embargo, en la mayoría de los casos este esfuerzo se diluye en virtud de la falta de seguimiento de los participantes.

Con respecto al control, evaluación y seguimiento de los programas y presupuestos autorizados, la responsabilidad se encuentra dividida: a la Secretaría de Hacienda le corresponde ministrar permanentemente los presupuestos autorizados y al COPLADE a través del Subcomité Especial de Control y Evaluación, la revisión de la información proporcionada por las dependencias y entidades en las reuniones periódicas que al efecto se realicen.

5.4 Programación y presupuestación

Este sistema ha tenido avances substanciales, fundamentalmente en lo que se refiere al control presupuestal, como es el caso de la expedición de la Ley de Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público⁵, de la elaboración anual del Presupuesto de Egresos del estado y la emisión de decretos específicos para racionalizar el gasto público. Asimismo, la Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de Chiapas, determina los ámbitos de competencia de las dependencias que participan en el proceso, lo que ha contribuido a que las dependencias y entidades actúen con criterios de eficiencia en la programación y presupuestación de sus recursos.

En este sentido, si bien se ha implantado desde años atrás la técnica de presupuesto por programas, su aplicación se encuentra en etapa de desarrollo. Se cuenta con un calendario de programación y presupuestación del gasto público, se ha automatizado el proceso en su mayor parte; no obstante, aún no se ha logrado consolidar la coordinación de acciones en las diferentes etapas, que abarcan desde la planeación hasta la programación, presupuestación y liberación presupuestal.

Derivado de la situación económica actual, se trabaja bajo esquemas de restricción presupuestal, ocasionando la centralización de decisiones en la autorización de adecuaciones presupuestales, lo que no permite a los administradores de los proyectos productivos actuar de manera oportuna en el desarrollo de las actividades.

5.5 Contabilidad gubernamental

En lo que se refiere al Sistema de Contabilidad Gubernamental, éste se apega a los ordenamientos jurídico-administrativos que establece la Constitución Política del Estado de Chiapas en su artículo 42, que en lo referente a las

⁵ Publicada mediante Decreto No. 197 en el Periódico Oficial No. 047 del 2 de agosto, 1995.

facultades y obligaciones del gobernador, en la fracción IV a la letra dice: "Cuidar que los fondos públicos en todo estén bien asegurados y que su recaudación y distribución, se hagan con apego a la Ley". La fracción XVIII señala: "Presentar cada año al Congreso, al tercer día de la apertura del segundo periodo ordinario de sesiones, la cuenta pública correspondiente al año anterior". Es el ejecutivo estatal, a través de la instancia correspondiente, quien establece y norma el sistema de registro contable, al cual se sujetan las dependencias y entidades ejecutoras del gasto, con el propósito de que la información contable sea homogénea y consolidada, para analizarla y evaluarla adecuadamente y estar en condiciones de preparar la cuenta pública.

El sistema de registro contable permite que las dependencias y entidades del ejecutivo estatal, mediante un sistema de enlace, apliquen los mismos criterios y principios que dan como resultado una información económica-financiera más confiable y completa para la toma de decisiones.

El Sistema Integral de Contabilidad se diseñó retomando los elementos aplicados hasta 1988 y del sistema adoptado por la federación, a través del cual se captan todas las operaciones susceptibles de registro que realizan las dependencias y entidades, apegándose a los lineamientos establecidos, aún cuando por el crecimiento de operaciones, éste requiere modernizarse, a efecto de garantizar un proceso integral, oportuno, homogéneo y verificable, vinculado con el sistema de control presupuestal.

El sistema se basa y apega a los principios de contabilidad gubernamental propuestos por la Dirección General de Contabilidad Gubernamental de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y aprobado por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C., órgano representativo de la contaduría a nivel nacional, por ser acordes con los principios de contabilidad generalmente aceptados.

5.6 Informática

Respecto del Sistema de Informática, se observa que las necesidades de información, de su tratamiento y transmisión, son mayores cuanto mayor es la evolución de una sociedad y más complejas sus interrelaciones; bajo éste esquema, cada dependencia y/o entidad tiene dentro de su estructura organizativa un órgano administrativo denominado Unidad de Informática.

Uno de los principales problemas en esta materia es el hecho en una misma actividad o sector, diversas instancias generan aisladamente información, lo que no permite su análisis adecuado y la hace perder confiabilidad. No se

cuenta dentro del área responsable del proceso informático con un Sistema de Información Integral que concentre la información gubernamental, la procese y estandarice para el uso adecuado, tratamiento y difusión en los diferentes estudios técnicos y económicos que se realizan dentro de la administración pública.

Lo anterior, origina que los estudios, análisis y decisiones que se toman en base a la información disponible, no tengan siempre la consistencia para orientar las acciones de gobierno y no pueda ser consultada por los ciudadanos, los inversionistas o los estudiosos del fenómeno económico-administrativo.

Actualmente, en todos los ámbitos de la administración, la mayoría del personal no cuenta con una cultura informática, ya que este conocimiento se ha adquirido como una necesidad que se presenta en la práctica y no como una formación profesional orientada al uso de esta herramienta útil para la simplificación de las tareas administrativas, pero estratégica para la planeación y la gobernabilidad misma.

Otro aspecto que limita el desarrollo integral de un sistema de información gubernamental es la existencia de equipos de cómputo obsoletos en la mayoría de las instituciones, obstaculizando la estandarización tanto de paquetería como de los sistemas de información.

En materia de capacitación informática, aun cuando se ha dado apertura a otros niveles operativos, independientemente de las áreas específicas, es necesario promoverla a los niveles superiores, con el fin de fomentar un aprovechamiento óptimo de los recursos y de extender la cultura informática que hoy en día está determinando el grado de desarrollo de los países.

A partir de esta reflexión, es necesario el fortalecimiento del sistema informático a efecto de que se sienten las bases para lograr un avance permanente, lo que eliminará tareas repetitivas, con la consecuente autogestión y disposición de formas interactivas de comunicación y consulta, lo que repercutirá en una mejor operatividad de la administración pública estatal.

Los avances logrados mediante el establecimiento del Sistema Estatal de Informática Integral (SEII), deberán fortalecerse, a efecto de no concentrar la captura y proceso de información exclusivamente en las unidades de informática, sino desconcentrar las actividades en cada uno de los órganos responsables de la información de las dependencias y entidades, así como unir los sistemas en red para crear un sistema de información gubernamental que subdividido en subsistemas, se convierta en un instrumento estratégico de la gobernabilidad y desarrollo del estado.

5.7 Recursos humanos

En materia de recursos humanos, en la administración pública estatal se tienen diferentes clasificaciones: base, confianza, extraordinario, lista de raya, por programas, etc. Para cada una de éstas el trato es diferente, tanto en derechos como en obligaciones. Las diferencias se acentúan aún más si comparamos salarialmente la administración central con la paraestatal. Lo anterior no ha permitido administrar de manera integral los recursos humanos, siendo necesario fortalecer el proceso de reclutamiento y selección de personal, con la finalidad de que las dependencias y entidades se ajusten a las políticas establecidas en la materia, ya que en la práctica, éstas últimas reclutan y seleccionan a su personal de manera directa y bajo su propia normatividad, cuando la tienen.

La inducción es otra de las funciones que debe ser fortalecida por cada área de recursos humanos para que informen al personal de nuevo ingreso sobre cómo está constituida su dependencia o entidad, cuáles son las interrelaciones que existen con los órganos administrativos internos y con las demás dependencias y entidades y en todos los casos, cuál es el trabajo que va a desempeñar.

Los programas de capacitación y desarrollo de personal están enfocados al nivel operativo (secretarías, técnicos, etc.), sin dirigirse de manera específica a cada dependencia y entidad. Se tiene que considerar que cada una presenta situaciones distintas que deben ser atendidas de manera particular, ajustándose a las condiciones del estado, con técnicas y métodos modernos; además, tienen que reorientarse a niveles medios y superiores para que se produzca el efecto de "cascada" al resto de la organización, lo que permitirá cambiar mentalidades y actitudes de manera integral.

Ante la crisis económica del país y en particular del estado, es importante proporcionar al servidor público, la seguridad de su permanencia y ascenso, aprovechando su experiencia y fomentando su espíritu creativo e innovador, para lo cual deberá establecerse el servicio civil de carrera que permita reconocer el esfuerzo de los servidores públicos.

5.8 Recursos materiales

Respecto a la administración de los recursos materiales, la Ley Orgánica de la Administración Pública determina la atribución de llevar a cabo la adquisición, control y suministro de los bienes y servicios que requieren las dependencias del Poder Ejecutivo estatal a la Oficialía Mayor. De ella se han derivado reglamentaciones específicas, creándose para tal efecto el Comité de

Adquisiciones como órgano colegiado en el que participan las instituciones públicas estatales. Asimismo, se han creado dentro de cada dependencia y entidad, comités internos que coadyuvan en este proceso.

El sistema de inventarios que actualmente opera, resulta obsoleto, necesita modernizarse, aprovechando una nueva tecnología que permita su actualización de acuerdo a las necesidades de cada dependencia y entidad.

Se carece de lineamientos generales en la materia, lo que origina discrecionalidad y la aplicación de políticas subjetivas en cada dependencia y entidad.

5.9 Atención a la ciudadanía

El creciente interés de la sociedad por conocer y participar en las acciones de gobierno, hace necesario orientar los esfuerzos a una real modernización administrativa que permita a la ciudadanía hacer accesible y fácil su interrelación con la autoridad. La sociedad está cada vez más informada y pendiente de sus derechos y obligaciones y dispuesta a manifestar sus inconformidades ante el servicio que recibe; sin embargo, carece de los canales adecuados para expresar su opinión e incidir en las decisiones de gobierno.

Por lo anterior, es importante que se fortalezcan los medios de comunicación entre gobierno y sociedad, como es el caso del servicio de quejas y denuncias a través de Lada 800 y la instalación de buzones en lugares estratégicos de atención ciudadana. Así, el gobierno podrá disponer de elementos para evaluar, controlar y hacer eficientes los servicios que proporciona a la ciudadanía.

La atención ciudadana se otorga a través de las diferentes instancias de los gobiernos federal, estatal y municipal, pero es la Contraloría General, cuyas funciones y atribuciones están señaladas en el artículo 32 de la Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de Chiapas, quien atiende de manera especial esta acción mediante la Contraloría Social.

Actualmente se ha otorgado una mayor participación a la sociedad en el control y vigilancia de los recursos, obras y servicios provenientes de los recursos del Fondo de Desarrollo Social Municipal del Convenio de Desarrollo Social; dicha participación consiste básicamente en el conocimiento de la problemática local, la gestión de su demanda y la ejecución de los proyectos.

La administración pública en el Estado de Chiapas enfrenta el reto de mantener la credibilidad social en el gobierno y sus instituciones; por lo anterior, se hace necesario fortalecer los instrumentos de control y evaluación

social de la gestión pública para hacerlos más eficaces en la vigilancia efectiva de la aplicación de los recursos por parte de las dependencias y entidades.

6.- LA MODERNIZACIÓN ADMINISTRATIVA EN EL MARCO DEL PLAN ESTATAL DE DESARROLLO Y LA CONCEPCIÓN DE LA SIMPLIFICACIÓN Y MEJORA REGULATORIA EN LA ENTIDAD

El Plan Estatal de Desarrollo 1995-2000⁶ establece que sólo reconociendo las diversas fuerzas que actúan en Chiapas, asimilando su voluntad de cambio, disponiendo su energía en forma positiva y encontrando los puntos de convergencia, cuyo interés supremo es el interés de Chiapas, daremos a la planeación de las acciones de gobierno, un soporte genuinamente democrático. Por ello, la reforma de la administración pública y la actualización del marco jurídico que norma las relaciones entre la sociedad y el gobierno resultan de suma urgencia.

Derivado del Plan Estatal de Desarrollo 1995-2000 se presenta en febrero de 1997, el Programa de Modernización Administrativa 1995-2000⁷, cuyas políticas, estrategias y objetivos generales a continuación se citan:

6.1 Políticas

En la administración pública estatal, a diferencia de lo acontecido a nivel federal, no se ha contado con un programa integral de modernización administrativa que sienta las bases de un proceso de mejora continua de la actividad pública, aun cuando han existido intentos parciales, como es el caso de modificar la estructura organizacional en distintas ocasiones.

Entre las acciones que han contribuido a mejorar el funcionamiento de la administración pública estatal, se encuentra la creación en el sexenio 1976-1982 de la Comisión de Administración Pública, con la participación colegiada de las dependencias y entidades.

El hecho más significativo de este sexenio lo constituye la promulgación de la Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de Chiapas, en la que se definen las atribuciones y responsabilidades de cada una de las dependencias estatales, así como las atribuciones que deberán cumplir los organismos del sector paraestatal.

⁶ Publicación No. 123-A-95 Bis del Periódico Oficial No. 047 (Tercera Sección) del 2 de agosto, 1995.

⁷ Publicado por el Comité Estatal de Planeación para el Desarrollo de Chiapas en 1997.

En el sexenio 1982-1988 se reestructura la administración pública estatal, creándose la Secretaría de Administración que sustituye a la Oficialía Mayor en la que se profundiza la definición de plantillas y la elaboración de manuales de organización, sobresaliendo en 1988 la creación de las contralorías internas en cada una de las dependencias y entidades, como órganos responsables del control y evaluación.

En el sexenio 1988-1994 se crea la Secretaría de Programación y Presupuesto que se encarga del proceso de organización y métodos del Poder Ejecutivo estatal; posteriormente esta secretaría se fusiona con la Tesorería General del estado, creándose la Secretaría de Hacienda, la cual mantiene estas acciones.

A inicios del presente sexenio y como consecuencia de la consulta popular efectuada durante el período de campaña del gobernador electo, se reforma la Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de Chiapas, creándose cinco nuevas secretarías, con el fin de atender asuntos prioritarios para el desarrollo político, económico y social del estado.

Es importante mencionar que la creación de estas Secretarías, no repercutió en el incremento de la plantilla de personal, ya que se utilizó el recurso de otras dependencias que fueron suprimidas; asimismo, se continuó con el análisis y mejoramiento de estructuras y plantillas de las distintas instituciones que integran la administración pública estatal, lográndose hacerlas más eficientes y productivas.

Con el objeto de integrar en una sola dependencia las acciones referentes a la coordinación del proceso de modernización de la administración pública, en el mes de marzo de 1996, por acuerdo del ejecutivo estatal, se faculta a la Oficialía Mayor como la dependencia encargada de la definición estructural y de plantillas de la administración pública estatal, con el objetivo de concebir a la modernización, no sólo como medio para lograr la eficiencia de las instituciones, sino además para establecer un programa integral que sienta las bases del desarrollo permanente y sostenido de ésta.

En este sentido, el Plan Estatal de Desarrollo 1995-2000 señala en su diagnóstico que para garantizar un adecuado funcionamiento de la estructura gubernamental y superar los obstáculos y limitaciones en la implantación de programas de desarrollo, se considera urgente reformar la Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de Chiapas.

En materia de egresos señala que se modificará la estructura del gasto público, disminuyendo la participación de los recursos destinados al gasto corriente,

reorientando los ahorros presupuestales hacia obras sociales y a la reactivación económica de la entidad.

6.2 Estrategias

La modernización de la administración pública es condición fundamental para elevar la calidad y suficiencia de los servicios que requiere la sociedad, por lo que se deberán diseñar esquemas que permitan su reorganización estructural y funcional que garanticen el logro de los objetivos y metas institucionales; asimismo, se requiere profesionalizar a los servidores públicos y dotar a la administración pública de un marco jurídico de actuación con sistemas y procedimientos acordes a las necesidades reales de la entidad para lo cual se establecen las siguientes estrategias que permitirán su realización:

- Publicar el acuerdo que establezca el Sistema Estatal de Modernización Administrativa, como instrumento rector en la coordinación y desarrollo de las acciones inherentes al Programa de Modernización Administrativa.
- Operar el Programa de Modernización Administrativa en tres etapas consecutivas:
 - Mejoramiento administrativo (acciones a corto plazo), se refiere a la adecuación inmediata del marco jurídico, procesos, estructuras y plantillas específicas, lo que permitirá ajustar el aparato público a las demandas coyunturales de la sociedad; adecuaciones que estarán fundamentadas en diagnósticos microadministrativos.
 - En la etapa de reforma administrativa (acciones a mediano plazo), se realizará un diagnóstico macroadministrativo a efecto de conocer la situación real del aparato público, así como su grado de eficiencia, eficacia y congruencia con las políticas estatales de desarrollo, lo que permitirá localizar los factores ambientales (políticos, económicos, jurídicos, sociales, etc.) que inhiben el desarrollo pleno de sus potencialidades, con la finalidad de proponer modelos óptimos viables de reforma administrativa.
 - En la etapa de consolidación administrativa (acciones a largo plazo), se establecerán mecanismos de seguimiento, evaluación y mantenimiento del marco jurídico, procesos y estructuras organizacionales derivadas de la etapa de reforma administrativa, cuidando en todo momento la optimización y racionalización de los recursos para canalizarlos a programas y acciones prioritarias que permitan la reactivación económica del estado.

6.3 Objetivos

Los objetivos generales del Programa de Modernización Administrativa son:

- Reorganizar y hacer más eficiente la administración pública de acuerdo con la dinámica económica, política y social, estructurándola como un sistema conformado por subsistemas que permitan su desarrollo integral, con base en la planeación estratégica.
- Promover acciones de simplificación y desconcentración de los sistemas y procesos de trabajo, dando prioridad a los que tengan relación directa con la planificación y programación del desarrollo, y los que impliquen mejorar de manera inmediata la atención a la ciudadanía.
- Promover la participación activa de la ciudadanía en la definición y evaluación de las acciones de gobierno.

Los objetivos específicos son:

- Dar operatividad al Sistema Estatal de Modernización Administrativa lo que permitirá involucrar de manera activa y permanente en el proceso de modernización a las dependencias y entidades, a efecto de planear los recursos humanos, materiales y financieros de manera integral y aprovecharlos con criterios de eficiencia y eficacia para canalizarlos a programas prioritarios.
- Realizar estudios que permitan promover la redefinición de procesos y estructuras orgánicas de las dependencias y entidades de la administración pública estatal y que contribuyan a elevar sus niveles de eficiencia y eficacia.
- Convertir a la administración pública estatal en una organización eficaz, eficiente y productiva, con principios y valores de servicio que coadyuvarán a satisfacer con oportunidad las demandas de la ciudadanía.
- Promover que las dependencias y entidades ejecuten programas específicos enmarcados en las políticas y estrategias económicas y sociales establecidas en el Plan Estatal de Desarrollo 1995-2000.
- Evitar el crecimiento desmedido del aparato público.
- Establecer mecanismos de análisis y actualización del marco jurídico de actuación de la administración pública estatal.
- Establecer las bases para fortalecer la planificación integral del desarrollo, mediante el mejoramiento de la capacidad para la formulación de políticas y planes, así como promover la conjunción

eficiente de los proyectos de dependencias y entidades de manera sectorizada, con base en la planeación estratégica.

- Optimar la asignación y el uso de recursos, a través de reformas en los sistemas de programación, presupuestación, información y control.
- Formalizar los sistemas de administración y desarrollo de personal mediante el establecimiento del servicio civil de carrera que propicie el desempeño eficiente y honesto de sus actividades, se dignifique su función y garantice la seguridad, estabilidad y bienestar del trabajador, así como su desarrollo individual y profesional.
- Alentar la participación social en apoyo a las acciones de control y vigilancia que el gobierno realiza, a efecto de asegurar que los recursos gubernamentales y sociales se canalicen de acuerdo con las prioridades que la sociedad demande.
- Brindar a la ciudadanía un medio que le facilite plantear sus inconformidades, quejas y denuncias respecto de la actuación de los servidores públicos, así como conocer antes de la realización de un trámite, los requisitos para la obtención de un servicio o el cumplimiento de una obligación.

En todos los ámbitos y niveles del gobierno del estado, se deberá impulsar un importante esfuerzo de mejora regulatoria y simplificación administrativa, así como especificar y difundir los derechos de la ciudadanía de manera clara y precisa, eliminando la subjetividad y discrecionalidad de la autoridad.